



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

JOSÉ MESSIAS NUNES AMARAL

**A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA GESTÃO DOS PROCESSOS
TRABALHISTAS**

João Pessoa
2014

JOSÉ MESSIAS NUNES AMARAL

**A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA GESTÃO DOS PROCESSOS
TRABALHISTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Eládio José de Góes
Brennand

João Pessoa
2014

JOSÉ MESSIAS NUNES AMARAL

**A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA GESTÃO DOS
PROCESSOS TRABALHISTAS**

BANCA EXAMINADORA

PROF. DSC. ELÁDIO JOSÉ DE GÓES BRENNAND

Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB)
Orientador

PROF. DSC. STÊNIO FERNANDO PIMENTEL DUARTE

Faculdade Independente do Nordeste (FAINOR)
Membro Externo

PROF. DSC. JOSÉ WASHINGTON DE MORAIS MEDEIROS

Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB)
Membro Interno

A Deus, a toda minha família, aos amigos,
a todos que, com muito apoio e incentivo,
não mediram esforços para que eu
chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Nunca abandone um sonho! Abandonar um sonho é o mesmo que abandonar você! Avance sempre! E, só pare quando puder comemorar sua vitória! A vida é a doce arte de transformar o impossível em realidade. Não permita que ninguém destrua os seus sonhos. Vá atrás deles, pois eles definirão o tamanho da sua vida. “Avance no caminho das estrelas, fazendo e realizando.”

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar o meu caminho, me guiar e me ajudar a realizar esse tão almejado sonho. Agradecer é um privilégio. Ao findar esta jornada, muitos merecem minha gratidão:

Não poderia deixar despercebidas as colegas de trabalho pelo apoio e incentivo.

Sou grato a todos(as) que, direta ou indiretamente, fizeram parte desse período:

A todos os professores, pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado durante todo o curso.

À minha família, minha esposa Juliana Amaral, meus filhos, meus pais, a Fainor e Joseval Andrade, pela oportunidade.

À FAINOR por ter firmado essa parceria.

A todos aqueles que eu questionei e que entrevistei, pela colaboração e confiança prestadas em meu trabalho, enfim, pela generosidade.

Por fim, o meu muito obrigado a todos que possibilitaram a implementação desse projeto que foi enriquecedor e gratificante para nosso crescimento como ser humano e profissional.

A vida é feita de pequenos, mas contínuos passos. Aprendi que devo buscar sempre perseverar nas coisas edificantes. Aprendi que devo persistir, insistir, desistir jamais. O audacioso busca, o corajoso persevera, o insistente consegue.

A justiça sustenta numa das mãos a balança que pesa o direito, e na outra, a espada de que se serve para o defender. A espada sem a balança é a força brutal; a balança sem a espada é a impotência do direito.

Rudolf Von Ihering

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar a atuação da assessoria jurídica preventiva em conjunto com a gestão de pessoas e seus efeitos sobre o número de ações judiciais trabalhistas. Estuda-se a evolução dos conceitos da Administração de Recursos Humanos e do Direito do Trabalho, para compreender as relações entre a nova gestão de recursos humanos e os direitos trabalhistas, propondo uma série de ações conjuntas preventivas que possibilitem diminuir a incidência de situações ensejadoras de ações judiciais futuras que aumentem o passivo trabalhista da empresa através da atuação da assessoria jurídica preventiva. O campo empírico é a Empresa Comercial Ramos. A coleta de dados se estendeu de 2009 a 2013, período em que a assessoria jurídica atuou. A pesquisa é de natureza aplicada, bibliográfica, documental e exploratória e utiliza-se de métodos qualitativos e quantitativos. Para análise dos dados quantitativos, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Analisando-se o período em que assessoria jurídica trabalhista preventiva atuou e as ações empreendidas junto ao setor de Recursos Humanos e fora dele, conclui-se que esta é uma importante forma de prevenção e redução de custos e riscos na área trabalhista da empresa.

Palavras-chave: Assessoria Jurídica Preventiva. Gestão de Processos Trabalhistas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The research aims to analyze the performance of preventive legal counsel alongside Human resource management and their effect on the quantity of labor lawsuits. The evolution of Human Resource Management and Employment Law concepts are studied in order to understand the relationship between the newer stiles of human resource managment and labor laws , proposing a series of preventive joint actions to promote rhe reduction of incidents that may result in future lawsuits increasing the company´s labor liabilities through preventive legal counsel. The empirical field is the Commercial Ramos Company . Data collection spanned from 2009 to 2013 , during counsel contract . The research is of an applied, literary, documentary and exploratory natures making use of qualitative and quantitative methods . For quantitative data analysis the Pearson correlation coefficient was used. Analyzing the period in which preventive labor counsel acted and actions taken with or without HR, it is concluded that this is an important meas in whitch to prevent and reduce costs and risk in the company´s labor issues.

Keywords: Preventive Legal counsel. Labor Management Processes. Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esforço de retenção e manutenção na moderna gestão de pessoas	18
Figura 2 - Loja Comercial Ramos na Avenida ACM (Matriz)	32
Gráfico 1 – Distribuição das variáveis Estudadas por ano	102
Quadro 1 - Linha do Tempo Comercial Ramos, 1987 - 2013	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Processos	90
Tabela 2 - Número de ações judiciais trabalhistas e sua projeção ano a ano após a contratação da assessoria jurídica trabalhista.....	99
Tabela 3 - Dados da Pesquisa por Ano	100
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas das Variáveis Estudadas.....	103
Tabela 4 - Análise de Correlação de Pearson entre as Variáveis Estudadas	104

LISTA DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DRH	Departamento de Recursos Humanos
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
OJ	Orientações Jurisprudenciais
RH	Recursos Humanos
SDI	Seção de Dissídios Individuais
STF	Superior Tribunal Federal
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CAPÍTULO METODOLÓGICO	15
2.1 PROBLEMÁTICA	15
2.2 OBJETIVOS	22
2.2.1 Geral	22
2.2.2 Específicos	22
2.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	22
2.3.1 Caracterização da pesquisa	23
2.3.2 Coleta e Análise dos Dados	26
2.3.2.1 O Coeficiente de correlação de Pearson.....	29
2.4 CAMPO EMPÍRICO – A EMPRESA COMERCIAL RAMOS	30
3 ASPECTOS DO DIREITO DO TRABALHO E LEGISLAÇÃO.....	34
3.1 SOCIOGÊNESE DO DIREITO DO TRABALHO	34
3.1.1 O Direito do Trabalho no Brasil	36
3.2 RELAÇÃO DE EMPREGO, EMPREGADO E EMPREGADOR.....	41
3.2.1 Principais obrigações oriundas da relação de emprego	42
3.3 A CLT	45
3.4 A CONSTITUIÇÃO FEDERAL	47
3.6 INSTRUMENTOS NORMATIVOS NEGOCIADOS	49
3.7 JURISPRUDÊNCIA.....	52
3.8 ANALOGIA.....	53
3.9 SÚMULA, ENUNCIADO E ORIENTAÇÃO JURISPRUDENCIAL (OJ).....	54
3.10 O EFEITO DA LEGISLAÇÃO NO CONTROLE DO PASSIVO TRABALHISTA.....	57
3.11 CONSEQUÊNCIAS AO VIOLAR A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	62
4 INTER-RELAÇÃO ENTRE DIREITO DO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS	64
4.1 A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA: CONCEITOS, FERRAMENTAS E MÉTODOS.....	65
4.2 PAPEL DO ASSESSOR JURÍDICO NAS ORGANIZAÇÕES.....	67
4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	69

4.4 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	74
4.5 O PROFISSIONAL DE RH NA GESTÃO DE PESSOAS	75
4.6 O CENÁRIO DAS NOVAS ORGANIZAÇÕES.....	81
4.7 MACROTENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS	83
4.8 A GESTÃO DE PESSOAS E AS RELAÇÕES DE TRABALHO	85
4.9 A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA - FERRAMENTA NO PASSIVO TRABALHISTA.....	86
5 ANÁLISE DOS DADOS	89
5.1 A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA EMPRESA COMERCIAL RAMOS	89
5.1.1 Ações realizadas pela Assessoria Preventiva Trabalhista no período de sua atuação junto à empresa Comercial Ramos	91
5.1.1.1 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Agregar Pessoas	91
5.1.1.2 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Aplicar Pessoas	92
5.1.1.3 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Recompensar Pessoas	92
5.1.1.4 A Atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Desenvolver Pessoas	94
5.1.1.5 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Manter Pessoas.....	95
5.1.1.6 A Atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Monitorar Pessoas	96
5.1.1.7 Ações Desenvolvidas fora do Setor de Gestão e RH da Empresa.....	97
5.1.1.8 Ações no Mapeamento e Aplicação de Instrumentos Coletivos de Trabalho	97
5.2 RESULTADOS DA ATUAÇÃO DA ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA EMPRESA COMERCIAL RAMOS	97
5.2.1 O teste de Correlação de Pearson e a compreensão das variáveis aplicadas à pesquisa	103
5.2.1.3 Significância do Resultado	106
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICES	117

1 INTRODUÇÃO

A globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as constantes mudanças se tornaram os maiores desafios externos das organizações empresariais. As vantagens competitivas das empresas estão na maneira destas utilizarem o conhecimento das pessoas e colocá-las rápida e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços que favoreçam a sua qualidade.

Para responder aos desafios competitivos de hoje, a Administração dos Recursos Humanos é uma das chaves para a lucratividade e o crescimento das empresas que também buscam a qualidade das suas organizações.

De acordo com Dutra (2010), a preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos: um na modernização do sistema de gestão de pessoas; e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias. Neste sentido, a modernização do sistema de gestão de pessoas deve criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento e para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição dos colaboradores com os quais mantêm relações, conciliando suas expectativas de forma dinâmica.

A área de Recursos Humanos (RH) é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nesses últimos anos. A visão que se tem, na atualidade, da área, é completamente diferente da sua tradicional configuração. Hoje conhecida como gestão de pessoas, tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pela abertura de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação.

No atual contexto, as organizações estão ampliando a sua visão e atenção estratégicas. Sabe-se que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Estes recursos estão dispostos na medida em que a empresa obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. O papel do RH é criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividades globais, cuidando do capital pessoal da empresa.

A intensidade do desafio a ser enfrentado implica não somente novos mercados, produtos, novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios, mas também uma nova forma de pensar o capital social das organizações.

Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo de rendimento possível. As pessoas constituem-se parte do patrimônio intelectual da contabilidade da organização e, como tais, elas são formadoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações. A inteligência que proporciona decisões racionais e imprime o significado rumo aos objetivos globais desejados pelas organizações.

A competição global eficaz demanda muito mais do que a criação de um produto em um mercado interno e o seu simples embarque rumo aos novos mercados. Para atingir este desafio, a organização terá de contar com uma equipe global com capacidades globais dentro desses recursos, incluindo, a assessoria jurídica trabalhista. A questão básica é escolher os funcionários e tratá-los como recursos produtivos das organizações: os chamados RH. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. (ULRICH, 2010).

Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual das organizações. As organizações bem sucedidas deram-se conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

A presente dissertação visa analisar o papel da assessoria jurídica trabalhista preventiva e seus efeitos sobre o número de ações judiciais trabalhistas que afetam o seu passivo trabalhista e influenciam na lucratividade da empresa e nas suas relações de emprego. Está estruturada em quatro capítulos.

O primeiro capítulo trata da estrutura metodológica e aborda o problema da pesquisa, seus objetivos, seu campo empírico e os métodos e técnicas empregados.

O segundo capítulo versa sobre os diversos aspectos do Direito do Trabalho, sua sociogênese, a evolução do Direito do Trabalho no Brasil, seus conceitos essenciais, tais quais, o da relação de emprego, do empregado e empregador e sua normatividade. Também elenca as principais obrigações oriundas da relação de

2 CAPÍTULO METODOLÓGICO

2.1 PROBLEMÁTICA

Uma compreensão crítica do problema é necessária para que se possa identificar a dimensão a ser pesquisada, traduzindo um universo delimitado e devidamente caracterizado do momento em que a pesquisa se situa, o que possibilita uma melhor percepção acerca dos problemas, bem como evidencia a clara relação dos meios de investigação a serem utilizados (TUNES e MENEZES, 2000).

A problemática, neste caso, está diretamente associada à forma como as relações de trabalho se construíram e se consolidaram historicamente, além da forma como o Direito do Trabalho surge nas relações próprias advindas da dinâmica de produção e passam a influenciar diretamente nesta.

A dinâmica de produção organizada de bens e serviços tem suas origens mais remotas no trabalho artesanal. Os artesãos organizavam o seu processo produtivo de modo a reunirem recursos com a finalidade de atender à demanda da dinâmica de trabalho de forma mais simples, organizavam o conhecimento, as ferramentas e os materiais necessários para a sua produção, também estabeleciam prazos de entrega, metas e atendiam especificações preestabelecidas, fixando preços para suas encomendas e serviços diversos.

Neste momento, o fator de maior importância na organização deste trabalho era a habilidade própria do artesão e seus aprendizes, porquanto estes também se tornavam responsáveis pelo controle de toda a produção. Mas, à medida que novos paradigmas produtivos conduzem às alterações no modo de produção, levando a uma maior complexidade dos processos, surgem também demandas por diferentes estruturas de produção e trabalho, bem como de novos modelos de organização dos processos produtivos (MARTINS e LAUGENI, 2005).

O paradigma da complexidade desses processos, evidenciada pela revolução industrial, - resultante do desenvolvimento tecnológico com o advento da máquina a vapor – e cerca de um século depois, com a aplicação dos princípios da Administração Científica, idealizada por Taylor, e da linha de montagem seriada, desenvolvida por Henry Ford, rompe-se definitivamente com a estrutura de trabalho

até então existente - não somente para reestruturar a forma de produção, mas para normatizar as relações que surgem nas organizações complexas de trabalho.

O deslocamento do trabalho da agricultura e a migração das pessoas para as aldeias e cidades provocadas por esta mudança de paradigmas, ao mesmo tempo que promove o desenvolvimento dos centros urbanos, passam a constituir a transformação da dinâmica de trabalho e produção: vemos crescer a força de trabalho, o desenvolvimento de organizações complexas a esta relacionada e o surgimento do direito do trabalho.

Nas fábricas, prevalece uma divisão do trabalho planejada por gerentes e executada por operadores que seguem as normas operacionais impostas pelos superiores. As relações sociais dentro da indústria são pautadas pela autoridade exercida pelo superior frente à subordinação dos funcionários. Passa-se a existir uma hierarquia de trabalho complexa (MARTINS e LAUGENI, 2005).

Já a transmutação do período industrial para o pós-industrial foi marcada por mudanças no mercado, sobretudo do mercado consumidor, pelo nascimento da automação flexível, e da mudança da valorização da natureza autômata do trabalho, que passa a ser repensada, valorizando-se, também, o trabalho intelectual. Mas, dentre todas as mudanças percebidas no período pós-industrial, a que guarda relevância especial para a caracterização do nosso problema é a valorização da relação entre o trabalho e o trabalhador como forma de desenvolver um sistema produtivo mais eficaz.

Esta valorização dos laços de relação entre os trabalhadores e o trabalho provoca alterações culturais e comportamentais dentro das organizações. A evolução através dos períodos industriais mudou não somente o trabalho, como também as pessoas que o realizam e as relações estabelecidas entre estas pessoas no ambiente de trabalho. Pensa-se agora em como administrar a força humana, de modo a ser esta fonte de vantagem competitiva, de forma que é crescente a necessidade da implementação de uma abordagem estratégica no que viremos a chamar de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas surge como um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração, cuja proposta é construir e fortalecer processos de maior humanização nas empresas, dando ao elemento humano uma importância antes relevada por outros processos.

Cada vez mais a Gestão Contemporânea das Organizações Empresariais vem deixando de lado o método tradicional de gerir seus processos baseado na hierarquia rígida, buscando uma prática mais política e estratégica, sobretudo no que diz respeito à gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2014).

A própria ideia de compreensão e reconhecimento do alto grau de complexidade, em que se estruturam as diversas interações complexas, vem a firmar os processos produtivos que contribuem para o uso do vocábulo organizações.

Neste sentido, é possível afirmar que a gestão de pessoas nas organizações, independente de qual seja o ramo de atuação, torna-se de grande importância para a sobrevivência das empresas. Pode-se presumir que, sob este prisma, o principal elemento das organizações são as pessoas, ou seja, gestores (caracterizados pela força de trabalho gerencial), colaboradores (força de trabalho permanente) e clientes (mercado consumidor).

Ao longo do tempo, o setor de gestão de pessoas tornou-se uma área multidisciplinar, onde temas e áreas de atuação como: a Sociologia Organizacional; a Psicologia do Trabalho; a Legislação Trabalhista e a Previdenciária; a Medicina do Trabalho; a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho e o Serviço Social; passaram a permear todo o processo de gestão organizacional (GIL, 2010).

Chiavenato (2014) afirma que, em algumas organizações, as pessoas são vistas como geradoras de conhecimento; como parceiros. As pessoas passaram a ser vistas como seres humanos com um histórico, não mais apenas como força geradora de lucros. As mudanças consequentes na estrutura de trabalho e produção evidenciadas nas eras pré e pós-industriais abandonam aos poucos os processos centralizados, fora dos sujeitos envolvidos nestes, para compreendê-los como partes importantes na eficiência e integração dos objetivos a serem alcançados pelas organizações dos processos produtivos.

Partes inteligentes para gerir conhecimentos, as pessoas integrantes das organizações empresariais, incentivadas a se dedicar, a ter responsabilidade e comprometimento com as organizações, saem da inércia para fazer parte de uma dinâmica recíproca, onde as recompensas parecem ser de todos.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) deve contribuir para a eficácia das organizações, conhecendo seu ramo de negócio para ajudá-las a cumprir suas metas, proporcionando competitividade à organização, valorizando as

habilidades de seus colaboradores, incentivando-os a terem compromisso e respeito com a organização, e também de forma complementar, dando aos seus colaboradores recompensas, visto que essa parceria funciona com trocas. Neste sentido, as pessoas precisam e devem perceber que estão sendo valorizadas. As mudanças não devem ser impostas, mas trabalhadas, levando-se em consideração o mercado, o produto, o ambiente da organização e o comprometimento de todos.

A partir do exposto, verifica-se que a moderna gestão de pessoas, dentro de uma organização, perpassa por diversos cenários, dentre os quais se percebe, no quadro abaixo, o esforço de manutenção e retenção de colaboradores.

Figura 1 - Esforço de retenção e manutenção na moderna gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2014.

A própria ideia de recompensa e motivação pelo trabalho encontra-se em equilíbrio com o Direito do Trabalho quando estabelece a remuneração como forma de recompensar as pessoas envolvidas no processo produtivo. O Art. 458 da CLT estabelece que, além do pagamento em dinheiro, compreende-se como salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou do costume, possa fornecer

habitualmente ao trabalhador. Neste sentido, é necessário que o gestor de pessoas tenha informações suficientes para optar pela forma remuneratória que melhor atender às particularidades da organização e aos interesses dos colaboradores.

Uma forma de remuneração que surgiu como maneira de melhorar o desempenho dos colaboradores foi a remuneração por competências, que foca para além da hierarquia nas organizações e vislumbra a participação do colaborador no sucesso do negócio, ou seja, contribuindo no próprio processo de gestão empresarial.

A remuneração por competências ocorre quando os fatores conhecimento e dedicação são superados por habilidade e aptidão. Apesar de subjetivos, os resultados são perfeitamente perceptíveis, avaliáveis e recompensados (RANGEL, 2011).

Esta percepção da produtividade recompensada pelo trabalho como remuneração de competências parecia de imediato se contrapor ao trabalho de igual valor ou ao princípio da isonomia, sendo comum a demanda de feitos de ordem trabalhista para dirimir situações em que os colaboradores exercendo a mesma função ou em cargos idênticos, ao perceberem salários distintos, acreditavam que o princípio da isonomia salarial tinha sido violado. Tal princípio, previsto no art. 461 da CLT, dispõe que: “sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”.

Parece haver, então, um antagonismo, o que não se sustenta, uma vez que as Súmulas nº 202 do STF e nº 6 do TST regulamentam o instituto e oferecem definições que complementam o disposto no citado artigo da CLT. Compreendidos em harmonia, as súmulas e os artigos permitem a remuneração por competências e não infringem o princípio da isonomia da CLT.

O próprio instituto da participação nos lucros também se constitui em um incentivo fiscal para as organizações, uma vez que a Lei 10101/2000 estatui que a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, desde que esta forma de remuneração não substitua, mas complemente a remuneração devida a qualquer colaborador.

Destarte, já se percebe, no campo da gestão de pessoas, a correlação com os campos do Direito do Trabalho, demonstrando uma nova perspectiva da relação entre essas duas áreas na organização contemporânea das organizações.

No exemplo acordado, a assessoria jurídica pode ajudar no campo da recompensa do trabalho. No campo da agregação de pessoas, que envolve a contratação (na orientação de práticas não discriminatórias, por exemplo), a anotação e o registro na carteira de trabalho também pode ter contribuições importantes da assessoria.

No campo do processo de aplicar pessoas, a assessoria pode auxiliar na diminuição de práticas discriminatórias, vexatórias e constrangedoras, não permitindo o abuso do poder diretivo e não expondo os seus colaboradores por não atingirem suas metas.

No campo de desenvolvimento de pessoas, a assessoria pode auxiliar com questões como a saúde, higiene e segurança no trabalho, bem como com a qualidade de vida e questões relacionadas ao poder de direção e à disciplina, além da manutenção de relações sindicais.

No monitoramento de pessoas, a assessoria pode auxiliar no cálculo da jornada e de horas extras, por exemplo.

A importância da assessoria jurídica preventiva nesta área da gestão de pessoas se destaca pela consolidação das leis laborais, sua complexidade, notadamente para ser fielmente executada aos colaboradores de uma instituição. Essa importância é destacada por Gonçalves (2006), quando assevera que a auditoria trabalhista não pode ser vista como apenas complementar aos trabalhos de auditoria contábil, como é comum hodiernamente. Segundo o autor, a complexidade do sistema legal trabalhista, seus avanços e modificações constantes, natural deste ramo do direito, não permite mais que o trabalho dessa assessoria trabalhista seja realizado por generalista, ou por profissionais que apenas conheçam superficialmente a matéria trabalhista.

Segundo Heráclito (*apud* MARTINS, 2010, p. 3),

O homem que volta a banhar-se no mesmo rio, nem o rio é o mesmo rio nem o homem é o mesmo homem. Isso ocorre por que o tempo passa e as coisas não são exatamente iguais como eram, mas precisam ser estudadas para se compreender o futuro. É impossível compreender o Direito do Trabalho sem conhecer seu passado. Esse ramo do Direito é muito dinâmico, mudando as condições de trabalho

com muita frequência, pois é intimamente relacionado com as questões econômicas.

A assessoria jurídica preventiva vem sendo cada vez mais uma realidade nas organizações, sobretudo, na área trabalhista que precisou se reinventar para atender a esse novo contexto que hoje se apresenta dentro das empresas. O advogado não é mais visto como um vilão, mas como um parceiro do processo de desenvolvimento de pessoas e da melhoria da qualidade das relações de trabalho dentro das organizações.

Nesse contexto, é imprescindível que as organizações entendam a assessoria preventiva trabalhista prestada pelo profissional da área jurídica (advogado especializado nesta área laboral) como uma ferramenta estratégica na sua gestão de pessoas, em seu setor de RH.

A questão, então, essencial se liga à definição, à contribuição e à atribuição de papéis e resultados oriundos da intervenção da assessoria trabalhista nas organizações. Seria esta intervenção realmente profícua? Em que aspectos poderiam ser analisados os graus de eficiência, rentabilidade, diminuição de custos e produtividade de uma organização empresarial que opte por uma assessoria jurídica trabalhista preventiva?

Para que uma empresa consiga manter suas relações de trabalho de forma a cumprir com harmonia O quê?(tanto do ponto de vista legal, quanto das exigências de uma gestão de pessoas produtiva), se faz necessário o desenvolvimento de diversas ações que garantam a harmonia e o atendimento das metas da moderna gestão de pessoas, bem como para evitar futuras ações judiciais trabalhistas.

Assim sendo, pretende-se buscar evidências que possam responder à seguinte questão: qual a importância da assessoria jurídica trabalhista preventiva para a melhoria contínua da qualidade das relações de trabalho na organização e seus efeitos quanto à minimização ou não do número de processos e/ou ações judiciais trabalhistas que integram o passivo trabalhista da organização?

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Geral

Analisar o papel da assessoria jurídica trabalhista preventiva relacionada à atuação da gestão de pessoas e à prevenção de futuras ações judiciais trabalhistas com foco na diminuição do passivo trabalhista.

2.2.2 Específicos

- Discorrer sobre os aspectos do direito do trabalho e legislação no Brasil ao longo da história e na atualidade.
- Discutir a inter-relação entre direito do trabalho e gestão de pessoas.
- Identificar o número de ações judiciais trabalhistas contra a empresa Comercial Ramos após a contratação da assessoria jurídica, entre 2009 -2013.
- Levantar a relação “custo-benefício” da contratação da assessoria jurídica preventiva trabalhista, com a projeção do número de ações judiciais trabalhistas que integram o passivo trabalhista da empresa estudada.

2.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Toda atividade de pesquisa é empreendida no intuito de descobrir e construir novos conhecimentos, entretanto, para tal, é necessário projetar um caminho a ser seguido. A escolha desse caminho, ou percurso, poderá levar o investigador a alcançar diferentes resultados. A metodologia, neste sentido, é um percurso interativo que se deseja trilhar ao realizar uma investigação científica. Entretanto, reduzir a metodologia a um simples caminho a seguir é restringir a capacidade da metodologia de nos guiar em direção ao conhecimento.

De acordo com Brennand *et al* (2012, p. 369-370), “a metodologia é uma parte crucial na elaboração dos procedimentos de pesquisa e compreende a definição do campo empírico, do universo e dos instrumentos de coleta de dados”. Para a autora, a metodologia constitui o arcabouço sobre o qual o conhecimento se constrói, segundo pressupostos racionais e eficientes.

Assim, todo trabalho científico carece de um procedimento sistemático e racional de formatação do estudo, isto porque é necessário que a prática nasça da concepção do que deve ser realizado, segundo pressupostos lógicos, racionais e eficientes (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.17).

Não se deve confundir a metodologia da pesquisa com os seus métodos.

Método científico é um conjunto de procedimentos por intermédio dos quais se revelam os problemas científicos. É a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

Destarte, o método é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Delimitar a metodologia, tanto em seu sentido epistemológico (relacionado ao estudo dos métodos) quanto prático (relacionado às técnicas de coleta e tratamento de informações) é essencial não somente para nos indicar o caminho da pesquisa, mas para a compreensão de seus contornos, de seu conteúdo e dos seus resultados.

Não sendo o conceito de metodologia unívoco, esta será considerada como o *design* da pesquisa (expresso em sua caracterização), onde se especificará a definição de sua natureza, de seus métodos, técnicas e instrumentos, bem como do seu universo empírico.

2.3.1 Caracterização da pesquisa

Uma pesquisa é considerada como sendo qualquer investigação organizada com o propósito de fornecer informações para a solução, entendimento ou aprofundamento de certo problema (CRESWEL, 2002, COLLIS E HUSSEY, 2005).

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. Se vista sob um prisma mais filosófico, a pesquisa pode ser

considerada como uma atividade básica das ciências no questionamento, indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente (GIL, 2008).

Assim, a pesquisa é uma atividade investigativa, sobretudo, pautada pelo questionamento crítico e criativo da realidade, construindo diálogos através de procedimentos e métodos considerados válidos para alcançar um resultado apto a solucionar um problema. Senão vejam-se.

A pesquisa é de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Também possui caráter exploratório, notadamente porque o tema abordado, não é muito explorado na academia, o que dificulta bastante a formulação de hipóteses com precisão e operacionalidade, como também os meios pelos quais se previne ou se reduz o mesmo. Silva (2003, p. 25) defende que a pesquisa exploratória é realizada em áreas onde existe pouco conhecimento acumulado e sistemático o que é o presente caso.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizados: o bibliográfico, de campo e documental.

Bibliográfico porque se utiliza, como referenciais teóricos, materiais já publicados, a exemplo da Constituição Federal, *sites de internet*, CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), a legislação esparsa pertinente ao tema explorado, além da consulta a diversos autores em livros e artigos, a fim de amparar teoricamente o tema.

Na verdade, pode-se afirmar que a pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: enquanto a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias.

De acordo com Beuren (2003, p. 134), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituído o que se denomina de fontes primárias”.

Assim, as fontes primárias utilizadas foram os dados constantes em mídias diversas e documentos de arquivos privados da empresa Comercial Ramos, campo empírico deste estudo. Esses documentos nunca foram alvo de qualquer análise, seja superficial ou mais aprofundada.

A pesquisa documental pode ser considerada uma técnica decisiva para a pesquisa em ciências sociais e humanas, onde é indispensável porque a maior parte das fontes é quase sempre a base do trabalho de investigação; é aquela realizada a partir de documentos contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos.

As fontes da pesquisa documental são as mais diversas como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados na empresa e em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos.

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Nesta pesquisa, a análise documental produziu e reelaborou os conhecimentos, buscando novas formas de compreender os fenômenos, sintetizando as informações, determinando tendências e, na medida do possível, fazendo a inferência, conforme se verá na análise e coleta dos dados. A este propósito deve se dar especial atenção aos documentos, a fim de superar alguns obstáculos e desconfiar de determinadas armadilhas. Além disso, antes de estar apto a fazer uma análise de seu *corpus* documental, deve-se avaliar a credibilidade dos documentos. Isto foi o que se procurou fazer nesta pesquisa.

Utilizou-se, também, do método o hipotético-dedutivo, porquanto o conhecimento não se dá a partir da simples observação de fatos e inferência de enunciados, mas também pressupõe um interesse do sujeito em conhecer determinada realidade que o seu quadro de referências já não mais satisfaz. Optamos por este método, em detrimento do indutivo, porque não se leva em conta

a mera observação, mas uma observação orientada e seletiva que busca criar um novo quadro de referências.

Mas, pelo fato de que as organizações são geralmente complexas, ambíguas e repletas de paradoxos, encontra-se também a presença de métodos qualitativos e quantitativos, justificados na análise e coleta dos dados segundo o seu uso.

Qualitativo diante da complexidade do assunto estudado e da dificuldade de absorção das informações, e quantitativo pelo fato de terem sido utilizados métodos de estatística, tanto na coleta, quantificação, quanto no tratamento dos dados.

Beuren (2003, p. 91) menciona que, na abordagem qualitativa, “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Ainda de acordo com Beuren (2003, p. 91), a abordagem quantitativa

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Esta também é uma investigação de campo, uma vez que há um campo empírico investigado (Comercial Ramos), onde foram analisadas e observadas as hipóteses, a fim de nos conduzir aos resultados desta pesquisa, conforme se verá a seguir.

2.3.2 Coleta e Análise dos Dados

Como técnicas fundamentais de coleta de dados, foram utilizados: o levantamento e a análise de informações documentais, sobretudo nos processos judiciais trabalhistas arquivadas no setor de RH da empresa Comercial Ramos, localizados em sua Matriz, loja situada na Av. ACM, em Salvador, capital do Estado da Bahia.

Para essa pesquisa, foi definido um croqui de coleta que se iniciou com a busca de todo o número de ações trabalhistas em seu passivo, por análise documental, existente na empresa até a contratação da assessoria jurídica,

realizada em 2009, ou seja, o número de ações trabalhistas que existia até tal ano, bem como sua projeção, ano a ano, até o final do exercício do ano de 2013 (31 de dezembro de 2013), comparando com a evolução do número total de empregados da empresa, de admissões e demissões, ocorridas ano a ano.

Os dados utilizados também foram obtidos junto ao setor de recursos humanos da empresa Comercial Ramos, por meio de preenchimento de formulário que possuía questões sobre o quantitativo de funcionários, o número de admissões e demissões, bem como o número de ações judiciais trabalhistas promovidas pelos empregados e ex-empregados da empresa estudada, bem como sua evolução, ano a ano.

O sócio aceitou participar da pesquisa por meio de uma autorização datada e assinada por ele (APÊNDICE B).

A técnica da observação teve, neste trabalho, um papel essencial, porque procurou, de forma geral, organizar e analisar todo o material obtido, a fim de se compreender uma dada realidade e propor a sua reprodução ou correções.

Apesar da variação das formas que podem assumir os diferentes processos de análise e interpretação dos dados de uma pesquisa, as pesquisas sociais, segundo Gil (2008), seguem sete passos:

- a) estabelecimento de categorias;
- b) codificação;
- c) tabulação;
- d) análise estatística dos dados;
- e) avaliação das generalizações obtida com os dados;
- f) inferência de relações causais;
- g) interpretação dos resultados.

Desta forma os passos foram seguidos ao longo da pesquisa científica. Isto porque, ao empreender a coleta de dados, obtêm-se as mais variadas respostas que para serem adequadamente analisadas, organizadas, tratadas, separadas, avaliadas e interpretadas.

De acordo com Brennand *et al* (2012, p. 381),

A análise dos dados refere-se ao levantamento de uma verdade ou de um conjunto delas, que se demonstra por meio de argumentos formados pelos dados colhidos no campo empírico, pela teoria escolhida para fundamentar o estudo e pela metodologia que especifica o modo como os dados serão tratados.

Neste sentido, é comum que a análise dos dados, em Teoria das Organizações, se faça por meio de instrumentais analíticos baseados em modelos mecânicos e orgânicos de organização, próprios do enfoque quantitativo. Entretanto, o pesquisador não deve se restringir a ele, porquanto existem elementos que são de natureza essencialmente qualitativa e pouco passível de mensuração do ponto de vista quantitativo.

Isto porque a análise dos dados é um processo complexo, que também envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação.

As informações foram analisadas no sentido de buscar os impactos positivos e negativos gerados pelo número de ações judiciais trabalhistas, a partir da ação preventiva da assessoria jurídica trabalhista, durante os últimos anos de sua (Atuação de quem?) atuação, desde a sua contratação, em 2009, até o final do exercício do ano de 2013 (31 de dezembro de 2013).

A atuação da assessoria foi realizada mediante ações descritas ao longo da pesquisa, junto ao setor de RH da empresa Comercial Ramos ou fora dele. A análise dos dados levou em consideração o número de trabalhadores da empresa e o número de ações trabalhistas propostas por estes contra aquela em virtude das relações de emprego ou trabalho, bem como considerou a influência das ações descritas no impacto do número de processos judiciais.

Os dados são apresentados em forma de tabelas, seguidos de discussão interpretativa para sustentar a validade das informações, sendo a análise de correlação feita com o auxílio do Coeficiente de Pearson.

2.3.2.1 O Coeficiente de correlação de Pearson

O coeficiente de correlação de Pearson mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas, ou seja, o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis (STANTON, 2001).

O método do coeficiente é quantitativo e se relaciona à estatística, já que uma das metas da pesquisa foi a de investigar a correlação entre o total bruto de empregados (admitidos e demitidos) e o número total de processos trabalhistas, investigando as relações e relevâncias subjacentes.

O coeficiente de correlação de Pearson remonta ao trabalho conjunto de Karl Pearson e Francis Galton. Sob a ótica dos autores, a correlação é uma medida de associação bivariada do grau de relacionamento entre duas variáveis.

A fórmula aplicada para indicar o grau de correlação entre duas variáveis é a seguinte:

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sqrt{\text{var}(X) \cdot \text{var}(Y)}}$$

A análise correlacional indica a relação entre estas duas variáveis lineares, e os valores sempre serão entre +1 e -1. O sinal indica a direção, se a correlação é positiva ou negativa, e o tamanho da variável indica a força da correlação.

Deve-se atentar para a importância da correlação entre as variáveis e para o seu grau de relevância. Inicialmente, o resultado de P será o coeficiente de aproximação. X e Y são as variáveis (no caso presente, as duas variáveis são: números de processos trabalhistas e número de empregados). O que se deseja saber com a utilização do coeficiente é: qual a correlação entre o número de empregados e o número de processos trabalhistas? Eles aumentam em correlação? Ou diminuem, por exemplo, na realidade observada.

O coeficiente de correlação de Pearson será usado como instrumento de análise para observar as variáveis relacionadas entre si através de tópico próprio no capítulo referente à análise de dados da pesquisa.

2.4 CAMPO EMPÍRICO – A EMPRESA COMERCIAL RAMOS

O campo empírico da pesquisa é a empresa Comercial Ramos, no setor de RH, de onde foram coletadas as informações que constam nos arquivos dos processos judiciais trabalhistas e todos os demais dados e documentos arquivados relativos à contratação e à dispensa de seus empregados, observando o número de contratações, demissões, empregados, ações judiciais trabalhistas, dentre outros dados a eles relacionados, arquivados no setor de RH da empresa Comercial Ramos, que fica em sua matriz, situada na Av. ACM, em Salvador, Bahia, onde fica centralizado todo o seu RH, tanto da referida matriz quanto de todas as suas filiais e centros de distribuição. As filiais estão tanto na capital quanto no interior da Bahia.

A empresa cujo nome fantasia é Comercial Ramos, com razão social Multibel Utilidades e Eletrodomésticos Ltda., é considerada uma Sociedade Limitada de grande porte, fundada há 26 anos, em setembro de 1987, chegou à Bahia como filial de uma empresa pernambucana. Após 10 anos de operação, ocorreu a separação das empresas e, a loja de Recife acabou fechando. Com a unidade baiana aconteceu o contrário, pois, desde que começou a funcionar em Salvador, a loja ampliou sua área e têm sempre aumentado o seu faturamento.

Quadro 1 - Linha do Tempo Comercial Ramos, 1987 - 2013

1987: Fundada com a primeira loja na Av. ACM em Salvador (BA).
2002: Adquirida pelos atuais sócios controladores.
2004: Abertura de sua 2ª loja em Salvador na Av. San Martin.
2008: Inauguração de sua filial na cidade de Feira de Santana.
2009: Aquisição da “Super D” com 1 loja em Salvador.
2010: Inauguração da 1ª loja em Vitória da Conquista e aquisição da Casa Amorim Showroom em Salvador.
2011: Inauguração de sua unidade no município de Lauro de Freitas.
2012: Inauguração de sua 2ª loja em Vitória da Conquista, com o novo conceito voltado para bairros.
2013: Reforma da loja ACM (Matriz), com aumento de 1.800m² de área de vendas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em 2003, a loja foi vendida para um grupo de sócios que já tinha experiência no ramo de materiais de construção, o que agregou mais valor ao negócio. A participação efetiva dos sócios na administração da empresa, juntamente com a larga experiência do antigo Diretor, que trabalha na loja desde a sua abertura, garantiu maior estabilidade e crescimento. Com isso, hoje, a empresa tem, além da matriz, 06 (seis) filiais: 01 em Feira de Santana; 02 em Vitória da Conquista; 02 na própria capital. E a mais nova filial, na Estrada do Coco, tem 02 centros de distribuição: uma na Capital e outra em Feira de Santana. Também tem 01 *showroom* que atende um público específico, além de um acentuado crescimento financeiro, contando com a colaboração de, aproximadamente, 900 (novecentos) funcionários, distribuídos em todas as suas unidades.

A Comercial Ramos foi a primeira a implementar serviço de autoatendimento em lojas de materiais de construção na Bahia. Anteriormente, as lojas separavam com um balcão os vendedores de produtos dos clientes. Ao abrir a área de vendas para os clientes, a Comercial Ramos conseguiu instaurar uma nova relação entre revendedores e consumidores, em que o cliente pode tocar nas mercadorias e

escolher o que deseja. A iniciativa de retirar o balcão da frente do consumidor tornou a empresa “case” de sucesso no *Top de Marketing* no final dos anos 80.

Atualmente, a empresa Comercial Ramos, com razão social Multibel Utilidades e Eletrodomésticos Ltda., é uma das maiores lojas varejistas de materiais de construção de Salvador, comercializando mais de 50 (cinquenta) mil itens e atendendo uma média de 60 (sessenta) mil clientes por mês, em suas lojas no Estado da Bahia.

Figura 2- Loja Comercial Ramos na Avenida ACM (Matriz)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A imagem de loja popular vem mudando ao longo do tempo, tendo conquistado clientes participantes das diversas classes sociais, segundo pesquisas.

Ainda assim, a Comercial Ramos segue preservando seu slogan “*mais barato a gente vende*”, oferecendo os mesmos itens da concorrência com preços realmente mais baixos. Foi contemplada com o prêmio *Top of Mind Salvador*, nos anos de 1998, 2000, 2001, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013, no segmento em que atua, o que mostra o quanto é grande e forte sua imagem frente à sociedade, assim como o quanto é bom o trabalho de comunicação que vem desenvolvendo ao longo destes anos.

Considerada a mais importante premiação de marcas do mercado baiano, o *Top Of Mind Salvador* reconhece as 40 (quarenta) empresas mais lembradas em diversos segmentos. A Comercial Ramos também coleciona outros prêmios como o *Revestir* - de maior revendedor de cerâmica do Norte/Nordeste 2013 - e dois troféus

de maior revendedor de material de construção da Bahia, da *Associação Nacional de Material de Construção* (ANAMACO). O reconhecimento é reflexo do trabalho que preza pela credibilidade, qualidade, melhores preços e grandes promoções realizadas por esta empresa.

3 ASPECTOS DO DIREITO DO TRABALHO E LEGISLAÇÃO

3.1 SOCIOGÊNESE DO DIREITO DO TRABALHO

A reconstrução desta perspectiva histórica não se limita à compreensão do direito do trabalho no passado, mas se estende à problemática do presente para alcançar uma concepção destes direitos que continuam o projeto de aprimoração de suas estruturas dentro de uma perspectiva histórica de evolução. Trata-se de uma tentativa de compreender os fenômenos sociais e políticos que assumem relevância na configuração dos ideais presentes nos textos e na realidade vivida pela mudança das estruturas de trabalho e de produção que contribuíram para a concepção contemporânea do Direito do Trabalho.

Pode-se iniciar, destacando que a história do direito do trabalho nasceu no período pré-industrial, quando ainda existia a predominância da mão de obra escrava. O trabalhador era considerado um objeto, sem condições de humanização e desprovidos das normas jurídicas do direito do trabalho.

Com o advento da eletricidade e da máquina a vapor, a Revolução Industrial do século XVIII transmuta as relações de produção e de trabalho, pois as máquinas produziam com bem mais agilidade que o ser humano. Este passou a ser substituído, desencadeando, portanto, em um grande número de desempregados na época.

Destaca-se, ainda, naquele momento, o fato de os trabalhadores prestarem seus serviços em ambientes insalubres e perigosos, sem qualquer proteção contra incêndios e sujeitos a muitos acidentes de trabalho, sem desprezar que a jornada de trabalho era elástica, com diversas horas extras sem qualquer remuneração, quiçá compensação e/ou banco de horas, lembrando ainda, o fato de ser explorada a mão de obra feminina e infantil com menores salários. Com isso, surgiram as primeiras reclamações e reivindicações por condições melhores de trabalho, o que resultou na criação dos sindicatos

A Revolução Industrial teve um papel definidor, uma vez que completou o conjunto das chamadas Revoluções Burguesas do século XVIII, responsáveis pela crise do antigo regime, na passagem do capitalismo comercial para o industrial, sob a influência de princípios iluministas. A Revolução Industrial vem alterar profundamente as condições de vida dos trabalhadores, provocando, inicialmente,

um intenso deslocamento da população rural para as cidades, criando-se enormes concentrações urbanas (DELGADO, 2006).

Em meados da Revolução Industrial, os operários viviam em condições precárias quando comparada à situação dos mesmos nos séculos seguintes: mal remunerados, chegavam a trabalhar 78 horas por semana (DELGADO, 2006).

As mudanças advindas do Estado de Direito, que representaram conquistas no campo dos direitos civis e políticos, não estabilizaram a tensão social gerada pela grande desigualdade material provocada pela revolução industrial e pelo fortalecimento do capitalismo. O individualismo e o abstencionismo ou neutralismo do Estado liberal provocaram imensas injustiças, desvelando a insuficiência das liberdades apregoadas pelo modo de produção liberal. Contrapondo-se às ideias liberais e devido às dificuldades sociais emergentes na Europa industrializada do século XIX, as ideias socialistas ganham forma e voz, delimitando os contornos dos direitos sociais e, conseqüentemente, do Direito do Trabalho.

Até o início do século XIX, a assistência aos trabalhadores era confiada às corporações de artes e ofícios e, posteriormente, às sociedades de acordo mútuo. O Estado não cumpria o dever de assistência. Frente à política econômica do Estado Liberal, que trouxe aos trabalhadores condições de maior pobreza e os relegou a vastos aglomerados urbanos, privados dos laços de solidariedade que encontravam na comunidade rural, impôs-se uma nova forma de pensar a organização social do trabalho (BOBBIO et al, 1998, p. 403).

A questão social, surgida como efeito da Revolução Industrial, representou o fim de uma concepção orgânica da sociedade e do Estado, além de não permitir que a unidade da formação econômico-política pudesse ser assegurada pelo desenvolvimento autônomo da sociedade, como pretendiam os liberais. Impôs-se, em vez disso, a necessidade de uma tecnologia social que determinasse as causas das divisões sociais e tratasse de lhes remediar, mediante adequadas intervenções de reforma social.

Foi certamente por este caminho que se começou a abrir, dificilmente, uma alternativa aos problemas enfrentados pela organização do trabalho no Ocidente: nasceu, de fato, em fins do século XIX, o Estado interventivo, cada vez mais envolvido no financiamento e na administração de programas de seguro social e de assistência ao trabalho (BOBBIO et al, 1998, p. 403).

Retoma-se à questão da intervenção do Estado, na economia, como regulador dos mercados, com o intuito de reduzir a desigualdade social e proporcionar uma distribuição mais equitativa da riqueza através de políticas sociais e trabalhistas. A origem de políticas sociais amplas e a inserção dos direitos sociais e econômicos no rol dos direitos fundamentais deve ser entendida, dialeticamente, como o resultado da destruição das formas tradicionais de trabalho e de subsistência, decorrentes, sobretudo, das mudanças estruturais verificadas nas sociedades capitalistas; das lutas sociais que emergiram e de uma resposta do Estado com o objetivo de que tais demandas não ultrapassassem proporções que colocassem em cheque o essencial da estrutura social - questionada pelos socialistas que clamavam por transformações mais radicais para a eliminação das desigualdades sociais.

Com a paulatina consagração das normas protetivas dos trabalhadores nos ordenamentos internos dos países protagonistas da Revolução Industrial, as lideranças dos trabalhadores e dos empresários, bem assim como os próprios governos nacionais, passaram a envidar os primeiros esforços no sentido de promover a regulamentação internacional do trabalho.

No século XX, com o término da Primeira Guerra Mundial, surge a necessidade de inclusão da defesa social da pessoa e é criada, em 1919, a OIT (Organização Internacional do Trabalho), uma organização especializada no trabalho, tendo como principal objetivo a paz universal e a justiça social, além do propósito, ainda, de promover melhorias nas condições de trabalho por todo o mundo (MARTINS, 2010).

3.1.1 O Direito do Trabalho no Brasil

O trabalho escravo no Brasil confunde-se com a própria história da construção da identidade, da cultura, da economia e da política do Estado brasileiro. Os africanos e os indígenas escravizados no Brasil, entre os séculos XVI e XIX, não trabalhavam somente nos engenhos de cana-de-açúcar, embora esta se constituísse na principal atividade econômica do período colonial. Laboravam nas mais diversas atividades como estivadores, barqueiros, vendedores, aprendizes,

mestres em artesanato e, principalmente, em serviços domésticos (FURTADO, 2005).

Nos séculos XVIII e XIX, com a ascensão da mineração em Minas Gerais e Goiás, milhares de escravos, sobretudo negros, vão trabalhar nas minas e demais atividades que movimentavam a economia nas regiões auríferas, inclusive na criação de gado e como carregadores de mercadorias.

Com o desenvolvimento das cidades, as formas de trabalho escravo se diversificaram para a prestação de serviços, inclusive, carpinteiros, barbeiros, sapateiros, alfaiates, ferreiros, marceneiros, entre outros. O trabalho escravo realizado pelas mulheres, além do serviço doméstico, também se estendia ao comércio como doceiras e vendedoras ambulantes (FURTADO, 2005).

O trabalho no Brasil sofreu significativas mudanças, ao lado das transformações políticas, econômicas e sociais pelas quais o país passou no decorrer de sua história. O trabalho e o tráfico de escravos agiam como fatores determinantes, o que resultou em o trabalho escravo se tornar predominante no Brasil Colônia. Sendo assim, por óbvio, o escravo negro foi uma consequência da lucratividade do tráfico e, por causa disso, a proteção jesuítica aos índios e a demanda pelo trabalho escravo indígena oscilavam entre a oferta e a falta de mão de obra vinda da África.

O trabalho, naquela época, era considerado como algo degradante, e quase ninguém se disponibilizava para trabalhar, pois era vergonhoso. Isso pelo citado fato de que o trabalho era exercido, quase que exclusivamente, por escravos negros.

Em decorrência desse fato, nasceu uma categoria social que se encontrava à margem e nada contribuía para o sentido da colonização, os chamados desclassificados sociais, homens livres que não trabalhavam porque o trabalho era degradante e também não eram donos de terras e, por isso, eram vadios que viviam a sombra de algum coronel, reafirmando o patriarcalismo da sociedade colonial.

O patriarcalismo, a elite fundiária atuando no cenário político, trabalhadores se submetendo a trabalhos análogos ao da escravidão, a existência de grandes latifúndios, o difícil acesso a terra, são ainda fatores que permeiam a realidade brasileira no século XXI.

Destacam-se três, como as fases marcadas por características específicas das relações de trabalho: a escravidão no período colonial, a transição do trabalho escravo para o trabalho livre e, finalmente, a nacionalização da força de trabalho na

industrialização. Em nenhum momento, porém, uma dessas fases negou completamente a outra; certas características das relações de trabalho na colônia se transformaram em feridas cujas cicatrizes são possíveis de serem vistas até hoje, principalmente no campo.

Com a Revolução Industrial, passou-se a ser substituído o trabalho escravo pelo emprego assalariado. Como afirmou Martins *et al* (2010, p. 6), “a Revolução Industrial acabou transformando o trabalho em emprego.”. Dessa forma, surge o contrato de trabalho, e os trabalhadores passaram a trabalhar por salários, e não mais como escravos.

Segundo a maioria esmagadora dos Doutrinadores, pode-se dividir o desenvolvimento da legislação trabalhista no Brasil em três etapas: a do Descobrimento do país à Abolição; a da Proclamação República; e a da Revolução de 1930 em diante.

A pré-história do Direito do Trabalho em nosso país restou caracterizada em meados de 1500 a 1888, momento em que, segundo nossos especialistas, foi a época em que os fatos históricos mais deixaram marcas. Esta foi uma época quando se estava à beira da proclamação da República.

Após a Independência, nossa legislação assegurou a liberdade de trabalho e proibiu as corporações feitas pelas organizações com a Constituição Imperial de 1824, pelo fato das Ordenações do Reino, controlarem as regras disciplinadoras do trabalho. Após Constituição Imperial, foram promulgadas leis especiais sobre contrato de trabalho.

A segunda etapa foi marcada com a proclamação da República. Nesta etapa, a Constituição de 1891 apresentava declarações soltas. De certo modo, a Carta Magna estava baseada na Constituição Imperial. A partir de então, existiram diversas alterações e reformas na Constituição que fez o legislador se expressar perante o Direito do Trabalho, exigindo que as normas brasileiras se unificassem, visando um programa de proteção legislativa ao trabalhador.

Na terceira etapa, atravessaram-se as eleições presidenciais, com o conhecido movimento revolucionário de 1930, iniciando a fase atual ou contemporânea do Direito do Trabalho Brasileiro.

O presidente da época, Getúlio Vargas, idealizava a política trabalhista como pano de fundo de sua campanha e, uma vez assediado pelo movimento dos empregados, abriu portas para que fossem elaboradas leis ordinárias, sempre

buscando favorecer o hipossuficiente econômico dos trabalhadores brasileiros, quando foram criados o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio.

A legislação trabalhista brasileira foi editada para organizar o mercado de trabalho, pois muitas indústrias se instalariam no país e, provavelmente, muitas revoltas e manifestações de assalariados. No momento, também existiam leis esparsas sobre diversos assuntos trabalhistas, leis soltas ou avulsas, que foram reunidas em um livro denominado CLT (Consolidação de Leis do Trabalho), em 1º de maio de 1943, cuja função é regulamentar toda a norma legislativa brasileira do direito do trabalho.

A CLT estabeleceu regras básicas para o contrato de trabalho como: registro em carteira assinada, férias, salário mínimo, décimo terceiro, licença maternidade, jornada de trabalho etc.

Um aspecto interessante que marca a dinâmica de mudanças da legislação trabalhista brasileira é a maneira como a força repressiva do governo tentava criar - ao mesmo tempo que proibia expressamente a manifestação do conflito entre capital e trabalho também absorvia suas possíveis demandas -, ainda que artificial e forçadamente, um clima sem tensões e rupturas (ASSIS, 2013).

Essa estrutura política capturou os agentes envolvidos na produção que deixaram de vivenciar seus conflitos e não se acostumaram a criar soluções advindas da autocomposição, desconhecendo a negociação coletiva sem que houvesse a severa intervenção estatal. O efeito paralisante que isto tem consolida a visão do capital como eterno espoliador e a do Estado como única esperança de um trabalhador também perpetuado na fraqueza da desarticulação de seus pares.

O conjunto normativo proveniente do período compreendido entre as décadas de 30 e 45 se manteve quase que intocado, à exceção do regime previdenciário que, na década de 60, passa a ter tratamento autônomo. Não foram levadas a efeito as alterações significativas no modelo trabalhista, autoritário e corporativo do país, seja na fase compreendida entre as décadas de 40 e 60, seja na fase do regime militar implantado a partir de 1964 (ASSIS, 2013).

Em 1988, os direitos trabalhistas foram aprovados, na Constituição da República Federativa do Brasil, pelo motivo dos direitos trabalhistas não fazerem parte do modelo econômico e social do Brasil. Diante do ocorrido, o Poder Judiciário passou a ter influências sobre qualquer ameaça aos direitos humanos, protegendo os cidadãos.

Neste sentido, a Constituição de 1988 estampa o maior e mais significativo rol de direitos que o Brasil já teve, consagrando uma gama de direitos individuais, ampliando garantias já existentes e criando outras no ordenamento jurídico pátrio.

Segundo Martins (2010), as transformações que vinham ocorrendo na Europa em decorrência da Primeira Guerra Mundial e o aparecimento da OIT, em 1919, incentivaram a criação de normas trabalhistas em nosso país. Existiam muitos imigrantes no Brasil que deram origem a movimentos operários reivindicando melhores condições de trabalho e salários. Começa a surgir uma política trabalhista idealizada por Getúlio Vargas em 1930.

Em 2003, o novo presidente da república do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva carregava consigo uma vasta experiência do sindicalismo, pois o mesmo teria sido sindicalista por muitos anos. Ele iniciou um trabalho de reformas nas leis sindicais, da Previdência Social e da situação Tributária na minimização dos custos criada anteriormente por Getúlio Vargas, a fim de melhorar a riqueza do país e qualificar ainda mais o sistema trabalhista.

O então presidente promoveu várias alterações, como a criação do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego, proporcionando aos jovens a primeira oportunidade de emprego, mediante comportamento e notas exemplares no colégio; a autorização do saque do Fundo de Garantia Tempo de Serviço (FGTS) para necessidades de urgências como desastre natural pelos usuários moradores dessas áreas afetadas. O Estatuto do idoso que protege as pessoas acima de 60 anos contra os preconceitos e discriminação; reajuste de salários anuais.

O governo Lula também aprovou leis que beneficiaram a Previdência na minimização dos custos, com o retorno do pagamento do salário-maternidade, agora pago pelas empresas, e iniciou as negociações para a reforma sindical projetada em 2004, visando um debate pelo Congresso nacional.

O Direito do Trabalho Brasileiro tem como principal finalidade diminuir a desigualdade do País, promovendo igualdade jurídica entre empregados e empregadores. Os Direitos Sociais estão diretamente interligados ao Direito do Trabalho para garantir a dignidade do homem. Conforme Martins (2010), o direito do trabalho é um conjunto de regras relacionadas ao trabalho subordinado, com a finalidade de assegurar aos usuários da lei, melhores condições de trabalho e em seu meio social, através de medidas de proteção.

3.2 RELAÇÃO DE EMPREGO, EMPREGADO E EMPREGADOR

A relação de emprego nada mais é do que um vínculo estipulado entre o trabalhador e o empregador, através de um contrato de trabalho, onde são estipulados e direcionados os direitos e deveres das obrigações das partes.

Não se pode deixar de registrar que existe uma diferença entre empregado e trabalhador. O empregado tem que preencher os requisitos essenciais da relação empregatícia, enquanto o trabalhador não, normalmente, na relação de trabalho (e não de emprego), o trabalhador presta serviços como autônomo, independente de salário ou não, sem qualquer subordinação e pessoalidade, o que não caracteriza vínculo de emprego.

O art. 442 da CLT conceitua o contrato de emprego da seguinte forma: “Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.”. Ou seja, é um acordo firmado entre as partes com um comprometimento por parte do trabalhador de executar suas tarefas pessoalmente, não podendo mandar ninguém em seu lugar, mediante condições estabelecidas pelo empregador como: remuneração, subordinação, pessoa física, habitualidade, pessoalidade, sendo esses os requisitos essenciais da relação de emprego.

Consoante registrado no artigo 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas, “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviço de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

Para essa Lei que disciplina toda a relação de emprego firmado entre as partes em nosso país, o empregado é a pessoa física, ou seja, o cidadão que tem condições de realizar atividades contínuas, de forma pessoal, caracterizando a relação empregatícia, mediante subordinação do seu empregador e o devido pagamento pela execução da jornada de trabalho.

Já o conceito de empregador, está previsto no artigo 2º deste mesmo Diploma Legal, onde “considera como empregador a empresa, individual ou coletiva, que assumindo da atividade econômica, admite, assalaria, e dirige a prestação pessoal de serviço”.

Dessa forma, assegura o nosso sistema legal vigente, que o empregador, também denominado de patrão, é a pessoa jurídica ou física que assume as responsabilidades de admitir, manter a correta relação empregatícia e demitir, se necessário, os funcionários, assumindo todo o risco do negócio. É ao empregador

que o empregado deve estar subordinado, mediante todas as normas da Legislação Trabalhista.

3.2.1 Principais obrigações oriundas da relação de emprego

As obrigações trabalhistas nasceram com o propósito inicial de extinguir o trabalho escravo e fazer com que o empregado fosse tratado com igualdade jurídica perante o seu patrão, ou seja, a organização, independentemente de sua atividade empresarial ou sua posição econômica estar sujeita às regras, principalmente se houver pessoas físicas na condição de seus empregados, como colaboradores.

Como Direitos Trabalhistas indisponíveis, por conta de sua natureza salarial, destaca-se o primordial que é o registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social como direito primordial de todo cidadão que mantém relação empregatícia com qualquer um, seja pessoa jurídica, seja física, segundo consta na própria CLT, em seu artigo 29, a saber:

A carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada, contra recibo, pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de 48 horas para anotar, especificadamente, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver, sendo facultada a adoção de sistema manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

O contrato de trabalho é o instrumento de caráter jurídico que vai firmar o acordo entre o contratante e o prestador de serviço. Ele é por escrito e pode ser por prazo determinado ou indeterminado.

Outra obrigação trabalhista a ser cumprida minuciosamente é o processo de execução da folha de pagamento, caracterizando fator importante, pois, nela vão estar reunidas todas as informações do funcionário e da empresa, sendo este documento o detalhamento simplificado através de fatores numéricos da relação de trabalho ocorrido entre o funcionário e patrão. O CAGED, que é o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, revela-se como outra obrigação relevante do empregador que, através desta operação mensal, tem a obrigação de informar sobre admissões, transferências ou demissões de empregados. Essas informações são utilizadas para as realizações de pesquisas e estudos sobre o mercado de trabalho e também como fonte de referência para programas sociais do governo como o

Programa de Seguro-desemprego, servindo de base, também, para nosso estudo de caso, na empresa de nome fantasia Comercial Ramos, a exemplo do outro instrumento exigido pelo Governo, que é a GFIP - Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações da Previdência Social, pois, neste modelo, atualmente digital e mais preciso, o nosso governo federal consegue identificar o recolhimento do FGTS e a documentação com dados dos funcionários para a Previdência Social.

A GPS - Guia da Previdência Social, também é outra obrigação tributária, ligada ao direito do trabalho, para todas as instituições e pessoas físicas que possuam funcionários, servindo para obrigar que as empresas façam o recolhimento corretamente a partir da remuneração de seus trabalhadores.

Existem outros tipos de Contribuição, também obrigatórias, a exemplo da Contribuição Confederativa, Assistencial, Sindical e Associativa. A Confederativa é a contribuição devida a todas as empresas, autônomos e empregados que fazem parte dessa categoria. A Contribuição Assistencial, por sua vez, é de responsabilidade das pessoas jurídicas e funcionários enquadrados nesse tipo de obrigação. A Contribuição Sindical é aplicada a todos os participantes da categoria, sejam elas pessoas jurídicas ou físicas que aderiram ao sindicato, sendo que o seu recolhimento só será feito uma vez por ano, correspondente a um dia de trabalho. O recolhimento é feito pela empresa em folha de pagamento e, geralmente, o fato é acontecido no mês de março de cada ano. A Contribuição Sindical Patronal é destinada a todos os profissionais e o seu valor é definido a partir da categoria econômica de cada empresa, bem como do seu capital social. A Contribuição Associativa é diferente dos demais, pois é de obrigação estatutária, sendo devida por todos os associados do sindicato.

Obrigatório e importante também se demonstra a emissão da RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, pois, é nela que é registrada a passagem de funcionários pela empresa ou não, no período de um ano e, quando a empresa não tiver registrado nenhum funcionário durante esse período, ainda assim, deve ser entregue a RAIS negativa (quando não há registro de empregado no período).

O recibo de pagamento, também conhecido como contracheque, é documento de grande importância, pois comprova o pagamento de salários e outras vantagens pagas mensalmente ao empregado. No contracheque deve constar nome completo do empregado, função, remuneração e base de cálculo do INSS, IRRF E FGTS, bem como todos os descontos legais e o valor líquido que o funcionário irá

receber naquele respectivo mês, considerado como documento obrigatório e comprobatório, ou seja, evitará uma possível autuação trabalhista em caso de fiscalização. Períodos extensos dificulta a compreensão do leitor.

O controle de jornada de uma empresa é concretizado a partir do registro de horário (cartão), livro ou registro de ponto, obrigatório para as empresas com mais de 10 (dez) funcionários que têm que se adequar às normas da portaria nº 1.510 do Ministério do Trabalho, de 2009, onde diz que o uso do ponto é obrigatório na hora da entrada, período de repouso e de saída para todos os seus empregados.

O aviso de férias deverá ser comunicado por escrito ao empregado com no mínimo 30 dias de antecedência conforme o artigo 135 da CLT. O empregado, antes de entrar no período das férias, deve apresentar a sua carteira de trabalho para que sejam feitas as devidas anotações.

Todo trabalhador que prestar serviços a uma determinada empresa, até um ano, terá o direito a trinta dias de aviso prévio, mediante Lei Nº 12.506, de 2011, e, quando ultrapassar o período de um ano, terá direito ao aviso e mais três dias por cada ano de serviço prestado.

O termo de Rescisão do Contrato de Trabalho é um documento utilizado para o preenchimento de pagamento de todas as verbas rescisórias e serve também para o saque do FGTS. Esse termo deve ser devidamente preenchido e assinado pelo empregador.

Chegada a hora da homologação da rescisão, o Ministério do Trabalho prevê a assistência para empregados que permaneceram mais de um ano de trabalho em determinada empresa. Essa assistência é basicamente a orientação e o esclarecimento sobre os seus direitos e o cumprimento da lei, especialmente para que o empregado não seja prejudicado com valor inferior de suas parcelas rescisórias.

Podem-se citar, ainda, como obrigações, alguns programas que foram criados com o propósito de orientar os trabalhadores e empresários sobre os riscos existentes ou que viessem a existir na execução das atividades.

O PCMSO (Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional) é especificamente a Norma Regulamentadora nº 7, que tem o objetivo de monitorar a saúde dos trabalhadores e identificar se existe algum fator que possa desencadear doenças ocupacionais, ou seja, doenças decorrentes da relação de emprego. O Programa deve ser implantado nos locais de trabalho e deve ser observada a

periodicidade dos exames: admissionais, periódicos, mudança de setor, retorno ao trabalho em caso de afastamento por auxílio doença ou acidentes de trabalho e exames demissionais. Para cada exame realizado, o médico emitirá um Atestado de Saúde Ocupacional (ASO). Uma via ficará na empresa contratante e a outra via com o funcionário examinado. .

O PPRA (Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais) é a Norma Regulamentadora nº 9 e tem o objetivo de preservar a saúde e integridade física dos trabalhadores diante dos riscos no ambiente de trabalho, sendo este um programa que deve ser elaborado pelo Técnico de Segurança do Trabalho ou Médico do Trabalho e deve ser executado em qualquer ambiente de trabalho, independente da atividade da empresa, seja a empresa de pequeno, médio ou grande porte.

A CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) é uma comissão formada por representantes do empregador e dos empregados e tem como finalidade prevenir acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais, avaliando os possíveis riscos no ambiente de trabalho, solicitando medidas corretivas e preventivas, a fim de reduzir ao máximo todas as possibilidades que possam causar prejuízos físicos aos funcionários, bem como a redução de possíveis gastos da gestão empresarial em caso de ocorrência de acidentes.

3.3 A CLT

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é a principal norma legal que regula a relação de emprego e os direitos dela decorrentes. Não obstante a nomenclatura de Consolidação, que sugere a reverência e compilação da legislação existente anteriormente, a CLT é, na verdade, um instrumento normativo que ampliou, e muito, o contexto legislativo então existente, o que faz dela, por natureza, um código do trabalho (ASSIS, 2013).

A CLT é uma legislação que rege as relações de trabalho, individuais ou coletivas, com o intuito de unificar todas as leis trabalhistas praticadas no País. Derivou da abreviação “CLT” o termo “Celetista”. São denominados de celetistas todos os obreiros registrados com Carteira de Trabalho. Além desses, a citada Consolidação abrange, também, os que trabalham como pessoa jurídica, os profissionais autônomos etc. Essa Consolidação de Leis Trabalhistas foi assinada

em 1º de maio de 1943, após o Presidente Vargas e Alexandre Marcondes Filho, este o então Ministro do Trabalho, terem começado, em janeiro de 1942, a reunir e consolidar as leis trabalhistas existentes na época, tendo a CLT sido derivada diante do surgimento da Justiça do Trabalho, em 1939.

Atualmente, houve uma profunda mudança no modo de produção capitalista, com a passagem de um modelo fordista, rígido e uniforme, para um modelo toyotista, bem mais flexível e heterogêneo, o que também demanda uma regulação (nova) do direito trabalhista, mais flexível e negociado, sobretudo por meio da negociação coletiva, deixando a lei (como a CLT) de ser rígida, detalhista e imperativa, regulamentando tudo, passando a ser mais aberta, principiológica e dispositiva, outorgando-se à negociação coletiva o papel de regular o “vazio” da lei e as multifacetadas relações sociais, observando as peculiaridades das partes, do local e do tempo.

Aliado à legislação trabalhista e à sua modernização com os serviços atinentes à assessoria jurídica especializada, entende-se que tal serviço contribuirá para evitar a imposição de penalidades pela autoridade fiscalizadora assim como a condenação em ações individuais e coletivas propostas perante a Justiça do Trabalho.

Assim, acaba potencializando a produção, de forma a aproveitar os incentivos fiscais oferecidos pelo Estado; poderá viabilizar uma participação, em várias modalidades das concorrências que podem efetuar contrato com o Poder Público, da organização; dessa forma, combater a geração elevada de passivos trabalhistas.

A CLT é composta por oito capítulos, onde são disciplinados os direitos trabalhistas de grande parte dos mais variados grupos de trabalhadores brasileiros, distribuídos nos seus 944 (novecentos e quarenta e quatro) artigos. Estes vêm sofrendo alterações de acordo a evolução da relação de trabalho em padrões e empregados, onde se destacam informações importantes acerca do disciplinado em relação à duração da jornada de trabalho: identificação profissional, salário mínimo, férias anuais, segurança e medicina do trabalho, proteção ao trabalho da mulher e do menor, previdência social e regulamentações dos sindicatos de classes, regras processuais para trâmite das reclamações trabalhistas, dentre outras, de suma importância para regular a relação de emprego travada entre as partes.

3.4 A CONSTITUIÇÃO FEDERAL

A Constituição de 1988, ora conhecida como Constituição Cidadã, a que hoje vigora, incorporou direitos trabalhistas essenciais, inéditos à época no texto constitucional e já incorporados definitivamente ao cotidiano das relações formais de trabalho. Cumpriu, assim, com seu mister de assegurar aos brasileiros direitos sociais essenciais ao exercício da cidadania. Para tanto, foi também alicerce no intuito de corroborar com a iniciativa deste trabalho.

Com a promulgação da Constituição de 1988, o trabalho passa a integrar os fundamentos da república brasileira, ao lado da soberania, da cidadania, da dignidade da pessoa humana e da livre iniciativa. Saliente-se, no Título II da Constituição de 1988, que cuida dos Direitos e Garantias Fundamentais, se encontra o Capítulo II – Dos Direitos Sociais, no qual estão elencadas as normas referentes à proteção do trabalhador, individualmente considerado, e também aquelas referentes à representação sindical, à negociação coletiva e ao direito de greve (ASSIS, 2013).

Para Assis (2013, p.9),

Os arts. 6º ao 11 trazem os principais preceitos relativos à matéria trabalhista. Saliente-se que os direitos ali inscritos são, agora, o patamar mínimo civilizatório admitido nas relações de trabalho no Brasil, conforme a determinação contida no caput do art. 7º. A legislação infraconstitucional somente pode incrementar o que ali está assegurado, não pode suprimi-los.

Nesse rol extenso de direitos, alguns merecem destaque, em razão do impacto que possuem na legislação e na vida da sociedade como um todo. O ponto fundamental dessa estrutura é, sem dúvida, o alcance do princípio da igualdade. Na sistemática constitucional, se faz presente em vários momentos do texto e no que se refere aos trabalhadores não é diferente.

Em suas definições, a palavra "trabalho" que, na concepção antiga, tinha o sentido de sofrimento e esforço, ganhou, assim, uma roupagem social, graças à Constituição Federal, relacionando-o ao conceito de dignidade da pessoa humana.

Vale salientar que o Texto Constitucional de 1988 veda todos os tipos de discriminação (Art. 5º, VIII; Art. 7º, XXX, XXXI, XXXIII). Nesse mesmo sentido, diversas leis na instância ordinária foram editadas no sentido de abolir qualquer

prática discriminatória (Lei nº 5.473/68, Lei nº 8.112/90 – Art. 5º, § 2º, Lei nº 8.213/91 – Art. 93, Lei nº 8.842/94 – Art. 10, IV, “a”, Lei nº 9.029/95).

Oferecer de maneira pública, em anúncio ou qualquer outro meio, emprego, que tenha como requisito para admissão, boa aparência ou exigência de determinada faixa etária, pode ser caracterizado como discriminação, além de outras determinações, como exigir certidão de bons antecedentes, de cadastros de proteção ao crédito ou até ações judiciais que o candidato seja parte, incluindo exames para constatar se a pessoa está gestante ou se é estéril, sendo todas essas práticas consideradas discriminatórias.

Neste sentido, o recrutamento e a seleção nas organizações, em relação aos processos de agregar pessoas, ocupam lugar de destaque na possível atuação da assistência trabalhista preventiva, porquanto o profissional de RH deve atentar para as implicações legais ao selecionar um perfil de candidato.

Ressalta-se que a não observância desta normativa, com as particularidades do caso concreto, avaliado perante os preceitos constitucionais e diante da lei infraconstitucional supramencionada, pode resultar na condenação de empregadores por discriminação ao pretendente ou obreiro, podendo ser em questão da tutela individual ou até mesmo em ação coletiva.

A anotação da CTPS é um cuidado que os empregadores devem ter, entre diversos outros pontos com perigo potencial para gerar passivos para organizações, lembrando que se qualquer informação na CTPS que configure como desabonadora perante a Justiça do Trabalho e que poderá acarretar consequências semelhantes à da notícia veiculada em 06 de março de 2012 pelo site do TST: “Xerox indenizará trabalhadora por anotação indevida em carteira de trabalho”.

A anotação, na carteira de trabalho, de que o registro do contrato decorreu de decisão judicial gera ou não direito à indenização por danos morais? Essa questão produziu longo debate entre os ministros da Subseção 1 Especializada em Dissídios Individuais (SDI-11) Tribunal Superior do Trabalho no julgamento do recurso de uma funcionária da Xerox Comércio e Indústria Ltda. que tentava reformar decisão que indeferiu a indenização. Após longa discussão, a Subseção reformou a decisão para deferir-lhe a indenização pleiteada. (TST, Processo: RR-74500-48.2008.5.17.0005)

No caso em tela, a assistência jurídica trabalhista preventiva auxilia no processo de aplicar pessoas. Outros muitos casos podem acontecer diante do processo de Gestão de Pessoas a determinar uma visão mais técnica e criteriosa

diante dos aspectos ocasionados através da legislação e decisões emanadas da Justiça do Trabalho.

3.6 INSTRUMENTOS NORMATIVOS NEGOCIADOS

Não é possível falar em instrumentos negociados sem falar na autonomia privada. Após a Revolução Francesa, com o fortalecimento das ideias liberais, o contrato, expressão da autonomia da vontade privada, passa a ser o principal instrumento de regulação das relações jurídicas entre os particulares.

Do ponto de vista do Direito do Trabalho contemporâneo, esta expressão da autonomia da vontade particular se revela no papel exercido pelos sindicatos, é a chamada autonomia privada coletiva. Inicialmente, o Estado não reconhecia o poder do sindicato de editar normas para seus membros. Nos chamados sistemas corporativos, o sindicato exercia atividade ligada ao Estado, sob seu controle. Hodiernamente, a liberdade sindical proporciona ao sindicato a liberdade para ser criado e editar suas normas, observando a ordem pública do Estado e as normas por este prescritas (SÜSSEKIND, 2012).

A nossa Lei Maior consagrou o princípio da autonomia privada coletiva, ou seja, defende o poder de autorregulamentação das relações de trabalho, aos sindicatos, a empregados e empregadores para defesa de seus interesses, mediante negociação coletiva, onde empregadores e empregados, juntos, colaboram para o desenvolvimento econômico, assegurando os Direitos daquela determinada classe de trabalhadores e ramo de empresas.

No Brasil, a negociação coletiva é um processo dialético de entendimento entre os atores representantes do capital e do trabalho, contribuindo para o equilíbrio das relações de trabalho no país, porquanto é através desse processo que os agentes da produção e do trabalho vão dialogar e buscar condições de trabalho apropriadas às particularidades de cada segmento, resolvendo conflitos e contribuindo para a paz nas relações de trabalho (SÜSSEKIND, 2012).

Neste sentido, o Instrumento Normativo nada mais é que o negócio jurídico, celebrado por prazo determinado de vigência, decorrente de uma negociação coletiva realizada entre as entidades sindicais que representam a classe de empregadores e empregados. As entidades sindicais, através de suas cláusulas de

natureza normativa, estabelecem novas regras e condições de trabalho a uma determinada categoria, incorporam o contrato de trabalho, mas sempre dentro do prazo de sua vigência.

Os instrumentos normativos derivam das negociações coletivas de trabalho que são os debates realizados dentro deste processo dialético de entendimentos entre os atores envolvidos na relação de trabalho e emprego.

A Convenção Coletiva de Trabalho é um instrumento de caráter normativo derivado da negociação coletiva realizada entre os sindicatos de classe, com o objetivo de fixar novas e melhores condições de trabalho para o empregado, por conta da sua hipossuficiência econômica.

A Convenção está regulamentada nos artigos 611 e seguintes da CLT. Trata-se de um contrato obrigatório que deve ser estipulado a cada um ou dois anos entre trabalhadores e patrões, cada um é representado por seu respectivo sindicato. De realização obrigatória, fixa normas que servem para adequar a legislação trabalhista, genérica e ampla, à realidade de cada categoria.

O nascimento do instituto da Convenção deriva da impossibilidade de negociação direta entre cada empregador e trabalhadores, porquanto pode gerar desgastes que afetariam a relação de emprego e deixariam o empregado em uma situação de maior fragilidade frente ao empregador. A Convenção Coletiva permite aproximar patrões e trabalhadores e diminuir diferenças.

Já o Acordo Coletivo de Trabalho é instrumento normativo que, embora se assemelhe à Convenção e tenha o mesmo objeto, diferencia-se pelo fato de que a negociação se dá entre o Sindicato representativo da categoria profissional com uma ou algumas empresas específicas e não com o sindicato patronal, que é bem mais extenso.

A Negociação Coletiva de Trabalho, de onde se derivam os instrumentos normativos, ganhou destaque na Carta Magna de 1988, ganhando grande importância. Cresceu, acentuadamente de lá para cá, a força dos Sindicatos, tanto patronais, quanto, em especial, os dos trabalhadores.

Nascimento (1999) defende que negociação coletiva é uma forma de desenvolvimento do poder normativo dos grupos sociais segundo uma concepção pluralista que não reduz a formação do direito positivo à elaboração do Estado. É a negociação destinada à formação consensual de nomes e condições de trabalho que serão aplicados a um grupo de trabalhadores e empregadores.

O art. 7º, em seus incisos VI, XIII e XIV, da Constituição Federal, determinam, expressamente, a mitigação dos direitos ali constantes por acordos coletivos, chamando a atenção para o fato de que tais dispositivos estão diretamente ligados ao salário e duração do trabalho, permitindo sua “flexibilização”, uma vez respeitadas às regras da CLT e da própria Constituição Federal quanto à negociação coletiva.

Só mediante negociação coletiva, patrões e funcionários, devidamente organizados através de seus Sindicatos, poderão compor conflitos e definir regras, determinando melhores condições de trabalho a toda uma categoria, delimitando matérias que ensejarão Normas Coletivas para reger os contratos individuais de trabalho, sempre majorando os direitos dos trabalhadores, sob pena de nulidade, pois nunca poderão reduzir, mas, frise-se, sempre majorar os direitos dos empregados, o que deve ser observado pelo jurídico da empresa, através da assessoria.

A produção normativa das entidades sindicais revela a prevalência do pluralismo sobre o monismo jurídico. Os sindicatos, devidamente organizados, tentam solucionar o conflito coletivo de trabalho por meio da citada negociação, representando assim, uma forma autônoma de composição de conflitos. Havendo consenso entre os representantes dos Sindicatos, tanto o patronal quanto o obreiro, será lavrado o Instrumento Normativo Negociado, que poderá ser uma convenção coletiva de trabalho ou um acordo coletivo de trabalho, ambos considerados como verdadeiros contratos coletivos de trabalho.

Frustrada a negociação coletiva, qualquer das partes, seja dos representantes dos empregados, seja dos representantes dos empregadores, pode invocar o dissídio coletivo de trabalho, ingressando judicialmente na Justiça do Trabalho, podendo, caso queiram, optar pela solução do conflito através da arbitragem ou mediação.

Com a negociação coletiva de trabalho, revelada pelo exercício da autonomia privada coletiva, nasce o equilíbrio entre a capacidade dos empregadores e a necessidade dos seus colaboradores, o que deve ser respeitado pela empresa, para mais satisfação e rendimento de seus obreiros, sob pena de pleitear os Direitos que lhes são assegurados em futuras Ações judiciais, resultando em custos para a Empresa.

3.7 JURISPRUDÊNCIA

A definição de Jurisprudência consiste basicamente em um conjunto de julgados, além de outras formas de interpretar e aplicar a Lei. É considerada, também, como uma ciência do Direito e faz parte do estudo das leis.

Esse termo jurídico se originou do Direito Inglês, que, a partir de costumes locais incomuns, foi se desenvolvendo. A Corte Real, com o intuito de reprimir tais costumes, direcionava juízes para presidir o Júri que constituía em separar os tribunais com um sistema de regras. Dessa maneira, passou a ser conhecido como direito jurisprudencial, que se baseava na regra de precedentes.

A ciência da lei, como é definida a palavra jurisprudência, pode ter outras definições, em outros contextos. Também pode ser conhecida como decisão irrecorrível de algum tribunal, ou até como conjunto de decisões de tribunais, ou ainda uma orientação derivada de reiterados julgados no mesmo sentido relacionado a um tema, podendo ser decisões de instâncias superiores como o Superior Tribunal de Justiça e o Supremo Tribunal Federal.

Também conhecida como uma lei fundamentada em casos, a Jurisprudência também pode ser formada por decisões legais que evoluíram e seguem estatutos na aplicação de leis em situações concretas.

A jurisprudência, entretanto, não é apenas um conjunto de julgados acerca de um tema, mas especialmente o conjunto daqueles julgados que se direcionam no mesmo sentido, que guardam, entre si, uma linha essencial de continuidade e coerência. A jurisprudência evita que uma questão doutrinária fique eternamente sem solução, possibilitando novas demandas de mesmo conteúdo, reduzindo os litígios, as incertezas sobre a interpretação das normas e facilitando o resultado prático final das controvérsias (MONTORO, 2005).

A Segurança jurídica é um dos pontos importantes da jurisprudência, transmitindo à sociedade confiança quanto à interpretação e aplicação dos seus Direitos, bem como conhecimento sobre a interpretação das normas formais.

A jurisprudência é, na verdade, uma ferramenta que auxilia na decisão do magistrado, mas não determina sua decisão, que se baseia no livre convencimento e análise dos fatos, valores e normas. Na verdade, os julgados anteriores atuam como uma luz, norma aplicável aos demais casos, enquanto não houver nova lei ou modificação na jurisprudência. A forma de interpretar e aplicar a norma jurídica

sempre lhe afeta a extensão e o alcance, de forma que a jurisprudência não deixa de participar no fenômeno de produção do Direito normativo (MONTORO, 2005).

A influência Romana de não se submeter tanto à Jurisprudência, influencia países como Espanha, Brasil e Portugal, se contrapondo à influência anglo-saxã que tem a tradição de obedecer a Jurisprudência tendo influenciado países como os Estados Unidos e Inglaterra. Entretanto, é importante ressaltar que a influência anglo-saxã tem crescido na interpretação e aplicação das normas com o uso da jurisprudência.

3.8 ANALOGIA

Ao deparar-se com lacunas e obscuridades na aplicação e interpretação da Lei, não havendo uma norma jurídica que se encaixe de forma específica ao caso concreto, o aplicador e intérprete da Lei deve se utilizar de meios adequados para encontrar respostas às questões postas à sua apreciação.

A analogia, então, é método de solução de controvérsias que encontra onde exista um ponto de consenso, de semelhança ou similitude, uma ponte para a aplicação de uma hipótese não prevista em Lei à disposição relativa a um caso semelhante.

Neste sentido, a analogia é a harmonia que proporciona igualdade e paralelo entre relações semelhantes. Pode-se afirmar, de forma geral, que o fundamento da analogia, reside no princípio da igualdade jurídica, segundo a qual, a lei deve tratar igualmente os iguais, na exata medida de sua desigualdade. Neste sentido, a aplicação do Direito também depende de sua interpretação. A aplicação, da qual decorre o uso da analogia, é um modo de exercício que está condicionado por uma prévia escolha, de natureza axiológica, entre as várias interpretações possíveis. Antes da aplicação, não pode deixar de haver interpretação para que se possa escolher de forma justa e adequada a analogia a ser aplicada (REALE, 2013).

Na hipótese de vazio legislativo específico, é possível recorrer a uma regra jurídica que trata, abstratamente, de um fato jurídico semelhante e aplicá-la à situação fática que não exista regra jurídica própria e específica para aquele caso concreto.

Assim, o operador do Direito pode recorrer à Analogia, utilizando-se de outro dispositivo legal, desde que este tenha se originado da mesma razão de ser das

regras que regulam o sistema jurídico emprestado à hipótese carente de norma Jurídica específica.

Diversas passagens legislativas permitem, expressamente, o uso da analogia, sempre que houver lacunas na Lei, inclusive em relação ao direito do trabalho, que nos importa neste estudo, conforme preceitua o artigo 8º da CLT.

3.9 SÚMULA, ENUNCIADO E ORIENTAÇÃO JURISPRUDENCIAL (OJ)

O operador do Direito procura fundamentar seu posicionamento jurídico baseado em argumentações sólidas. Para complementar tal posicionamento, se utiliza das Súmulas, que são resumos dos entendimentos baseados em decisões reiteradas em relação a um mesmo tema.

No Direito Trabalhista, principalmente, se exige uma reciclagem ininterrupta, já que as referidas decisões reiteradas das Cortes são, com frequência, modificadas, obrigando, portanto, a um estudo contínuo acerca dos posicionamentos dos tribunais.

De acordo com Leite (2006), “a súmula nada mais é do que a condensação de série de acórdãos, do mesmo tribunal, que adotem idêntica interpretação de preceito jurídico em tese, sem caráter obrigatório, mas persuasivo”.

Para se definir uma súmula, primeiro precisam-se observar os tipos que são: vinculantes e não vinculantes. Vale ressaltar que a Súmula Vinculante possui efeitos “erga omnes” e força normativa, mas para atender esses requisitos deve-se observar o artigo 103 da Carta Magna e a Emenda Constitucional nº 45/04.

Dizem-se vinculantes as súmulas que necessitam ser aprovadas por maioria de 2/3 (dois terços) dos votos do Supremo Tribunal Federal, devendo advir de matéria constitucional na qual foi elemento de reiteradas decisões do referido Tribunal.

Somente o STF poderá editar a Súmula Vinculante. Podendo ser provocada ou de ofício, o efeito da Súmula será vinculante, abrangendo todos os órgãos do Judiciário e também a Administração Pública direta e indireta, tanto na esfera federal quanto na estadual e municipal.

Analisando o ordenamento jurídico brasileiro, nota-se, através dos costumes e tradições, que houve influência romano-germânica na sua formação.

Inicialmente, se notava que a eficácia jurídica das Súmulas era meramente indicativa, não possuindo força coercitiva. No entanto, após a reforma do Poder Judiciário, o advento da Emenda Constitucional nº 45/2004 deu ao Supremo Tribunal a faculdade de editar, revisar e extinguir os enunciados, dessa forma, obrigando a observância dos demais poderes federativos em relação aos referidos enunciados.

Kelsen (2009) esclarece que “quando um tribunal recebe competência para produzir também normas gerais através de decisões com força de precedentes, evidencia-se sua função criadora do direito, e que esta existe em todas as circunstâncias”.

As Orientações Jurisprudenciais, conhecidas como OJ's, apresentam fundamental importância e são consequências, também, de reiteradas decisões dos tribunais, que adotam interpretações análogas de preceito jurídico, não possuindo caráter obrigatório, mas com intenção de orientar de forma persuasiva.

O Precedente Normativo deriva da jurisprudência predominante do TST em dissídios coletivos. Os precedentes, assim como as súmulas, são propostos pelo Tribunal Superior do Trabalho, através dos seus Ministros, a uma banca denominada Comissão de Jurisprudência do TST, que passa a tratar de temas que foram satisfatoriamente discutidos e concluídos de forma parecida em diversos momentos. Quando apreciados pelo Órgão Especial, começam a nortear as decisões em assuntos idênticos, portanto, de igual forma, possuem força das súmulas e OJ's.

Na prática, as Súmulas, OJ's e Precedentes Normativos exercem função idêntica, ou seja, a de nortear fundamentações de decisões em questões parecidas, objetivando solidificar determinados temas de acordo com o entendimento do Tribunal Superior do Trabalho.

Com essa função de legislar estendida ao Poder Judiciário, a tendência é gerar uma descentralização da função legislativa, posto que tal extensão provoque uma concorrência com a função do Poder Legislativo.

É de origem Anglo-Saxônica a tendência à descentralização do poder de legislar, baseada pelas decisões jurisprudenciais decididas a partir de um caso concreto, que utiliza o sistema “common law” que permite a litígios semelhantes passarem a ser julgados da mesma forma e, conseqüentemente, estabelece precedentes. Os Estados Unidos, o Canadá e a Inglaterra, como exemplo, utilizam a teoria dos precedentes.

A origem da súmula Vinculante, que surgiu através do sistema “common law”, tem como principal ideal complementar o ordenamento jurídico brasileiro, com o objetivo de afastar controvérsias quanto à forma de interpretar e em relação à validade das normas.

Como exemplo das Súmulas, pode-se citar a Súmula 377 do TST, que assim destaca:

Súmula nº 377 do TST. PREPOSTO. EXIGÊNCIA DA CONDIÇÃO DE EMPREGADO (nova redação) – Res. 146/2008, DJ 28.04.2008, 02 e 05.05.2008 Exceto quanto à reclamação de empregado doméstico, ou contra micro ou pequeno empresário, o preposto deve ser necessariamente empregado do reclamado. Inteligência do art. 843, § 1º, da CLT e do art. 54 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

A súmula acima mencionada afasta apenas a presença de empregado, na condição de preposto, nas ocasiões que envolvem empregador doméstico e Micro ou pequeno empresário.

Conforme a descrição da citada da Súmula, o art. 843, § 1º, da CLT, dispõe:

Art. 843. Na audiência de julgamento deverão estar presentes o reclamante e o reclamado, independente do comparecimento de seus representantes, salvo nos casos de Reclamatórias Plúrimas ou Ações de cumprimento, quando os empregados poderão fazer-se representar pelo Sindicato de sua categoria.

§ 1º É facultado ao empregador fazer-se substituir pelo gerente, ou qualquer outro preposto que tenha conhecimento do fato, e cujas declarações obrigarão o proponente.

Na mesma linha do Art. 843 da CLT, a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, também conhecida como a Lei da Microempresa, em seu art. 54, dispõe:

Art. 54. É facultado ao empregador de microempresa ou de empresa de pequeno porte fazer-se substituir ou representar perante a Justiça do Trabalho por terceiros que conheçam dos fatos, ainda que não possuam vínculo trabalhista ou societário.

O comparecimento de preposto não empregado, salvo nos casos previstos na Súmula 377 do TST, será equiparado à ausência da parte, acarretando a pena prevista no art. 844, da CLT:

Art. 844. "O não comparecimento do reclamante à audiência importa o arquivamento da reclamação e o não comparecimento do reclamado importa revelia, além de confissão, quanto à matéria de fato".

A divergência na interpretação do referido artigo ocasionou, na criação da OJ nº 74 da SDI-1, posteriormente cancelada em razão da Súmula 122 do TST, no seguinte sentido:

REVELIA. ATESTADO MÉDICO. A reclamada, ausente à audiência em que deveria apresentar defesa, é revel, ainda que presente seu advogado munido de procuração, podendo ser ilidida a revelia mediante a apresentação de atestado médico, que deverá declarar, expressamente, a impossibilidade de locomoção do empregador ou do seu preposto no dia da audiência.

Silva (2011) assevera que, “simultaneamente, indaga-se se aquele era o único preposto disponível e se não houvera tempo hábil para sua substituição, tudo sob pena de manutenção da revelia projetada”.

Desta forma, pode-se concluir que tanto a Súmula quanto as OJ's e precedentes normativos têm importante função no ordenamento jurídico, principalmente no Direito material e processual do Trabalho, pois auxilia e complementa a interpretação da Lei.

3.10 O EFEITO DA LEGISLAÇÃO NO CONTROLE DO PASSIVO TRABALHISTA

Sempre que uma empresa ou pessoa física deixa de cumprir algum dever trabalhista ou deixa de recolher um dos encargos trabalhistas, está ferindo a legislação e, conseqüentemente, pode gerar novas ações e/ou processos trabalhistas que serão, eventualmente, ingressados por seus empregados prejudicados. Ações estas que integram o seu passivo trabalhista, pois tais ações e/ou processos serão ingressados, baseados em uma ou mais normas jurídicas (Legislação) que foram violadas por uma das partes, normalmente o empregador.

No Direito do Trabalho, o passivo trabalhista é o conjunto de obrigações composto pelas ações movidas pelos funcionários que buscam direitos não pagos no decorrer dos anos e pelos direitos devidos aos empregados, mesmo não estando estes sob ação judicial. (LEITE, 2006)

Estes passivos trabalhistas não têm suas cobranças imediatas, vindo à tona apenas quando os empregados tomam a iniciativa de ajuizar uma reclamação trabalhista, perante fiscalização do Ministério do Trabalho ou INSS. Devido a isto, estes passivos também podem ser chamados de “passivos trabalhistas ocultos”.

As ações e/ou processos judiciais trabalhistas, também conhecidas como reclamações trabalhistas, podem nascer de pequenos descuidos por parte da empresa, sendo por pouco caso com documentação exigida, segurança no trabalho ou mesmo por uma fiscalização interna deficitária por parte da área de Recursos Humanos, bem como a ausência ou ineficaz assessoria jurídica trabalhista preventiva.

Além do mais, o passivo trabalhista influencia em negócios futuros das empresas, já que o pagamento, após uma decisão judicial, deve ocorrer logo, o que afeta as disponibilidades da empresa, sem contar que numa proposta de negociação, em que se tenha a intenção de compra ou venda com outras, o passivo trabalhista deve ser levado em consideração, haja vista que se pode ter a ideia de ser um bom negócio. Mas, quando se tem a exigibilidade do passivo, a possibilidade de que os ativos da compra não paguem os passivos exigidos é alta.

Contrario sensu, um controle eficaz do passivo financeiro também gera os mais diversos benefícios financeiros, como aqueles que evitam o contencioso trabalhista que gera despesas como: custas processuais, honorários advocatícios, juros e correção monetária dos débitos, além de encargos previdenciários junto com o pagamento do montante do débito de uma só vez.

Também (O que geram?) geram benefícios pessoais que dizem respeito à expectativa do funcionário em relação à empresa, o quanto valorizado o funcionário se sente e o retorno que este trará em nível de compensação pessoal, porquanto um funcionário que vê seus direitos respeitados tem seu trabalho mais motivado, além de cultivar a confiança em seu empregador, o que futuramente pesará na tomada de decisão em relação a uma reclamação trabalhista (COELHO et al, 2009).

Com a exceção de alguns casos específicos em que a contratação do empregado enseja um detalhamento maior e procedimentos fora do comum, é no decorrer do contrato de trabalho que surge o passivo trabalhista. Nesse sentido, são citados alguns dos casos mais comuns de inobservância por parte dos empregadores: extrapolação irregular de jornada de trabalho – hora extra; adicional de transferência, alterações ilícitas em cláusulas contratuais; diferenças salariais

(Equiparação, Piso, Redução Salarial etc.), estabilidade acidentária e respectivos danos físicos, psíquicos, materiais e morais; bem como a assédio moral.

Segundo a CLT, a jornada normal de trabalho de um empregado, com algumas excepcionalidades, é de 08 horas diárias, com 04 horas aos sábados, perfazendo 44 horas semanais. Porém, dado o momento em que o empregado extrapola o horário, tanto diário, quanto semanal, passa a ter o direito de receber os valores referentes ao trabalho efetuado em tempo não previsto.

A remuneração da hora extra terá um adicional de 50% sobre a hora extra normal em que o respectivo valor será pago com base na tabela salarial vigente na data da efetivação do pagamento.

A utilização de hora extra é de interesse de ambas as partes, tanto dos empregados, quanto dos empregadores. Para os empregados, se devidamente paga, é tida como um incremento ao salário, complementando a renda familiar e, tendo em vista o caráter não eventual da hora extra, esta é utilizada frequentemente pelos empregados para aquisição de bens, gasto com lazer e cultura ou até mesmo economias para um futuro melhor.

Já do ponto de vista do empregador, verifica-se que a utilização de hora extra se deve aos seguintes fatos: as horas extras servem para complementar os salários, ou seja, permitem o pagamento de baixos salários para execução da jornada normal de trabalho já que o pagamento de horas extras conformará uma remuneração dentro de padrões aceitáveis; em épocas de maior demanda, a utilização de hora extra reduz gargalos nos ambientes de produção da empresa; contorna a falta de mão de obra suficiente para cumprimento das atividades; além disso, devido a alguns serviços serem especializados, quando não utilizado em tempo integral, o custo-benefício de se ensinar tal serviço torna-se muito elevado à cobertura de faltas, ausências devido a enfermidades, férias e licenças de funcionários.

A partir do momento que a empresa não efetua o pagamento, ou o pagamento é feito com base na menor das horas extras realizadas no período em que o empregado esteve na empresa, esta passa a criar e alimentar seu passivo trabalhista.

Assunto constante nas reclamações trabalhistas: as alterações ilícitas em cláusulas contratuais devem ser evitadas pelos empregadores, já que alterações de contrato geralmente têm a iniciativa por parte do empregador que é o maior

interessado. Os tipos mais frequentes de alterações são em relação à modificação de horário da jornada de trabalho, ao desvio de função e equiparação salarial e à alteração em local de prestação de serviço:

Conforme a CLT, no seu artigo 468, consta a seguinte orientação:

Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.

A modificação do horário da jornada de trabalho só é permitida em situações que não causem prejuízo ao empregado. Dentro do critério modificação, estão inclusos alteração, redução e ampliação da jornada de trabalho.

O desvio de função compreende o desempenho pelo funcionário de serviços não inerentes ao cargo por ele ocupado. Em empresas onde há um plano de carreiras, cada cargo tem sua responsabilidade e suas obrigações. A partir do momento que um funcionário passa a desempenhar as obrigações de outro cargo que não o seu, ou assumir tais responsabilidades, ocorre o desvio de função, tendo o empregado o direito a receber os proventos referentes ao cargo por ele desempenhado, porém, não empossado.

Verifica-se que cargos de mesma responsabilidade em uma mesma empresa, obedecendo ao art. 461 da CLT, devem receber os mesmos proventos, o que, por sua vez, em empresas onde não há plano de cargos e salários, pode haver discrepância entre alguns funcionários. Algumas vezes a discrepância ocorre devido ao fato de o empregador desejar fazer um agrado a um funcionário mais dedicado que outro (Equiparação Salarial), ou mesmo redução de dado funcionário em caráter punitivo.

Em se tratando da alteração em local de prestação de serviço, diz o artigo 469 da CLT:

Ao empregador é vedado transferir o empregado, sem a sua anuência, para localidade diversa da que resultar do contrato, não se considerando transferência a que não acarretar necessariamente a mudança do seu domicílio.

Ainda em se tratando da alteração em local de prestação de serviço, o artigo 469 da CLT, nos seus parágrafos, salienta que não estão compreendidos na proibição deste artigo:

Os empregados que exerçam cargo de confiança e aqueles cujos contratos tenham como condição, implícita ou explícita, a transferência, quando esta decorra de real necessidade de serviço; é lícita a transferência quando ocorrer extinção do estabelecimento em que trabalhar o empregado em caso de necessidade de serviço o empregador poderá transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, não obstante as restrições do artigo anterior, mas, nesse caso, ficará obrigado a um pagamento suplementar, nunca inferior a 25% (vinte e cinco por cento) dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação.

De acordo com o artigo 470 da CLT, em caso de necessidade de serviço, o empregador poderá transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, não obstante as restrições do artigo anterior, mas, nesse caso, ficará obrigado a um pagamento suplementar, nunca inferior a 25 % dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação, sendo que as despesas resultantes da transferência correrão por conta do empregador.

Cabe lembrar que uma vez que o empregado esteja empossado em determinada filial da entidade, e não constando em seu contrato de trabalho alguma cláusula em que o mesmo esteja ciente que possa ser transferido pelo interesse da entidade, não se pode realizar a transferência do empregado. A transferência cabe cobertura desse considerável ônus financeiro sofrido pelo orçamento do trabalhador. Cabe lembrar também que é incabível o adicional de transferência, ou ressarcimento por parte do empregado, quando se decorreu uma promoção, com a consequente majoração salarial.

Já o assédio moral, consiste em atitudes da administração perante seus subordinados, caracterizado pela arrogância e prepotência gerencial. É considerado assédio moral quando a conduta praticada pelo empregador é abusiva, indo contra a dignidade do empregado, englobando atitudes inadequadas que envolvem relação de poder com a intenção de ofender, humilhar, constranger, diminuir o trabalhador no exercício de suas funções.

Segundo Martins *et al* (2010), compete ao empregador evitar que realize tal prática, tendo em vista, primeiramente, o respeito pelos funcionários, tanto como subordinado quanto como ser humano, este que quando motivado, realiza seu

trabalho com vontade, que gera reflexos positivos a empresa, e por segundo, que futuramente este empregado levantará esta questão numa reclamatória trabalhista, aumentando ainda mais o passivo trabalhista, por um descuido do administrador da entidade.

3.11 CONSEQUÊNCIAS AO VIOLAR A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

Alguns empresários preferem o meio mais fácil para não pagar todos os direitos aos seus colaboradores, ou seja, deixam até de registrar a carteira de trabalho para ficarem livres dos encargos, com isso exploram a mão de obra, pensando somente no lucro que estão obtendo e, no final, acabam tendo que pagar todos os direitos trabalhistas amparados pela CLT.

Segundo Carrion *et AL* (2013,p.484), o “Art. 626. Incumbi às autoridades competentes do Ministério do Trabalho, ou àquelas que exerçam funções delegadas, à fiscalização do fiel cumprimento das normas de proteção ao trabalho.”

O passivo trabalhista surge toda vez que os direitos trabalhistas forem descumpridos, cobrados mediante reclamação trabalhista (ação e/ou processo judicial trabalhista) ou por fiscalização de alguns dos órgãos competentes.

Os principais instrumentos de autuação na fiscalização trabalhista é o auto de infração. Antes de se aplicar o procedimento, deve-se analisar e orientar os responsáveis. Após análise e comprovação da violação da Lei, o agente fiscalizador aplica o auto de infração. Os fiscais do trabalho podem também embargar uma obra, visando resguardar a integridade física do trabalhador. O embargo vai depender da análise sobre condições físicas, de saúde, segurança e higiene que se encontram no ambiente de trabalho.

As principais irregularidades encontradas são: a ausência do recolhimento de FGTS; descontos indevidos, pois, de acordo o artigo nº 477 da CLT, o empregador não pode descontar mais do que o valor da remuneração do funcionário; o não pagamento do DSR (Descanso Semanal Remunerado), férias e 13º salário; ausência de documentos essenciais como o ASO (Atestado de Saúde Ocupacional); chave de liberação do FGTS, guias do Seguro Desemprego, planilha com cálculo da remuneração variável que serve como base de cálculo da rescisão; e a devida aplicabilidade da Lei nº 12.506/2011, sobre contagem do aviso prévio.

Após a identificação das irregularidades, são aplicadas as infrações que apresentam multas fixas ou variáveis e dá-se um prazo para que o empregador elabore sua defesa, podendo o empregado, como de fato ocorre, ajuizar reclamação trabalhista para receber seus haveres laborais frente à justiça do Trabalho, e a assessoria trabalhista preventiva deve visar, especialmente, reduzir estas demandas judiciais, orientando a empresa a aplicar as normas ligadas ao direito do trabalho, amplamente estudada neste capítulo.

4 INTER-RELAÇÃO ENTRE DIREITO DO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS

Esta seção aborda a revisão da literatura teórico-conceitual sobre a temática deste estudo, através da inter-relação entre o Direito do Trabalho e a Gestão de Pessoas nas Organizações, contextualização da Área de Recursos Humanos e de um estudo teórico sobre as funções do Departamento de Recursos Humanos (RH). Deve-se considerar que as atividades desempenhadas por eles Por quem? e suas competências essenciais são relevantes para a compreensão deste estudo. Abordar-se-á também as mudanças do macroambiente e as macrotendências da Gestão de Pessoas, bem como a gestão de recursos humanos e as relações de trabalho; o passivo trabalhista nas Organizações e a assessoria jurídica preventiva como ferramenta de minimização do passivo trabalhista.

De acordo com Rangel (2011, p. 489),

Visando assegurar a proteção do empregado, todas as situações decorrentes da relação de emprego estão previstas em lei, quase nada restando para a livre contratação. Para agravar o excesso de legalidade e formalismo, temos a Justiça do Trabalho e o Ministério Público do Trabalho, criados para tutelar o empregado.

A dinâmica do mundo contemporâneo faz com que cada vez mais o Direito do Trabalho saia de um lugar de inércia e se ajuste às demandas criadas pelas novas relações de trabalho.

Em paralelo a essa nova ordem, as relações de trabalho também evoluem e a Gestão de Pessoas passa a ter um foco estratégico dentro das organizações, buscando soluções, no sentido de minimizar o ajuizamento de novas ações judiciais, e o ingresso de processos, oportunizando uma redução das custas processuais para as empresas, a partir da contratação da assessoria jurídica preventiva que possibilita a adoção de novas práticas nas relações de trabalho dentro das organizações.

É imprescindível que as empresas atentem, verifiquem e controlem, de forma preventiva, as inconsistências diante da legislação que rege as relações de trabalho do setor em que atua. Esse acompanhamento, na maioria das vezes, é feito pelo gestor de recursos humanos, porém as lacunas surgem a partir de uma limitação profissional e do não entendimento pleno da legislação.

Neste contexto surge a assessoria jurídica preventiva que tem como objeto de atuação a proposição de medidas de minimização de causas trabalhistas, aplicando as Normas Jurídicas e atentando para o seu fiel cumprimento, diante da soberania do Princípio da Primazia da Realidade em favor do empregado e a atuação na condução e acompanhamento da defesa de processos formalizados na tentativa de diminuir o passivo trabalhista.

Dentre os fatores responsáveis pelos passivos trabalhistas na atualidade, destacam-se os horários de trabalho, os cartões de ponto, os trabalhos externos, as faltas, os atrasos de funcionários, a validade ou não de atestados médicos apresentados pelos empregados, a aplicação correta das penalidades previstas na CLT, os laudos de medicina e segurança do trabalho, o uso e fiscalização de equipamentos de proteção individuais pelos colaboradores, a entrega de vale refeição e vale transporte, a utilização de prestadores de serviços (terceirização lícita de mão de obra de alguns setores), os contratos de trabalho (de experiência e por prazos determinados e indeterminados), os cargos de confiança, a assistência médica e odontológica, o seguro de vida, a participação nos lucros ou resultados, os direitos previstos na convenção coletiva do sindicato, o acúmulo e o desvio de função, a equiparação salarial, bem como os demais direitos do trabalhador assegurados na Constituição Federal de 1988.

Como a proposta do presente estudo é analisar a importância e os benefícios da assessoria jurídica preventiva para a melhoria contínua da qualidade das relações de trabalho, torna-se mister compreender as correlações que se constroem entre a assessoria jurídica preventiva e a gestão de pessoas.

4.1 A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA: CONCEITOS, FERRAMENTAS E MÉTODOS

A assessoria jurídica, de acordo com Matsuo (2012), é uma área do Direito, também conhecida como advocacia preventiva para empresas e, quando administrada de modo adequado, evita problemas judiciais futuros e facilita as situações cotidianas dentro de um empreendimento. Pode-se dizer que a assessoria jurídica é um trabalho personalizado e permanente, que deve acompanhar o dia a dia da empresa, auxiliando o empresário na redução de seu passivo e viabilizando a expansão sustentável de seus negócios.

Possuir uma assessoria é contar com segurança nos negócios, é ter a certeza que os atos praticados pelo profissional autônomo não acarretarão penalidades advindas do Poder Público ou lesões frente a terceiros.

Pode-se definir a assessoria jurídica como a atuação e exercício da advocacia em favor da empresa que o contrata, com a sua importância como mediadora, já que é ela quem ponderará as adaptações do profissional com a norma e fará as transformações propensas a dar maior presteza e lucratividade aos atos profissionais.

A assessoria também elucida formas de assegurar consideração com segurança aos negócios a serem celebrados e garantir, mediante pareceres, as ações corretas a serem tomadas, a confecção de contratos seguros, visando o atendimento à boa fé e resguardando o profissional quanto à responsabilidade civil. Tudo isso, objetivando que o profissional autônomo opere dentro da mais rigorosa licitude e trazendo produtividade e retorno financeiro de maneira tranquila à empresa assessorada.

No que tange à assessoria jurídica preventiva, seu objetivo é auxiliar o empresário na tomada de decisões. Para isso, serão apresentadas as implicações legais, favoráveis ou desfavoráveis, atinentes à realização de determinado negócio.

Para tanto, instruído com orientação técnica, o cliente terá condições de verificar as boas ou más condições de um negócio, contribuindo para o desenvolvimento de sua empresa, fazendo evitar problemas próprios relacionados aos negócios.

O trabalho jurídico preventivo, como o próprio nome assegura, permite ao cliente prejuízos desnecessários, abrindo possibilidades para que a empresa aumente seus lucros e conquiste as metas estipuladas.

De outra maneira, é importante ressaltar que inúmeras demandas seriam evitadas de serem levadas ao Poder Judiciário se houvesse um prestativo trabalho preventivo. Essa prevenção reduz a demanda de processos judiciais, implicando em um custo-benefício, dada a redução dos gastos do cliente com pagamento de custas judiciais, indenizações, multas, dentre outros.

Diante desse quadro, verifica-se a importância de uma elaborada assessoria jurídica preventiva para orientação de empresários, visto que proporciona influência direta em suas finanças, proporcionando assim o aumento e ganho de lucros.

Entende-se que a assessoria jurídica preventiva pode ser utilizada em qualquer ramo do Direito, já que o referido trabalho denota na orientação dos clientes sobre possíveis problemas jurídicos.

4.2 PAPEL DO ASSESSOR JURÍDICO NAS ORGANIZAÇÕES

O advogado que ocupa essa função se envolve com todos os processos que contenham implicações jurídicas, como a formulação de contratos (analisando todos os riscos que a empresa sofrerá neles), acompanha o cliente ao cartório (no caso de necessitar efetuar algum registro público), elabora termos judiciais, redige correspondências, prepara defesas administrativas de cunho fiscal, entre outras coisas, ou seja, tudo que envolva atos concretos da advocacia e tenham implicações jurídicas.

O assessor jurídico também pode orientar o RH nas tomadas de decisões, dando uma orientação preventiva, tirando dúvidas judiciais, resolvendo problemas diários e evitando complicações maiores no futuro. Pois, uma das funções da assessoria jurídica é tomar todas as providências necessárias para garantir os interesses e direitos da empresa, sem prejudicar seus empregados, mas cuidando para que os Direitos Trabalhistas deles sejam garantidos e, com isso, eles poderem laborar com maior satisfação e produtividade, contribuindo para o bom andamento e faturamento da Empresa.

Matsuo (2012) afirma que um assessor é contratado para facilitar a vida do RH das empresas, fazendo com que elas tenham um ambiente de trabalho mais agradável com todos os colaboradores, empregados e terceirizados, para que os problemas judiciais sejam evitados. Possui a missão de prestar assessoria jurídica nas áreas: comercial, cível, tributária, trabalhista etc., tanto nos aspectos preventivos quanto na administração do contencioso, sugerindo medidas a tomar, visando resguardar os interesses e dar segurança jurídica aos atos e decisões da empresa.

O assessor jurídico possui as seguintes responsabilidades:

- administrar o contencioso da empresa, em todas as instâncias, acompanhando os processos administrativos e judiciais, preparando recursos, impetrando mandados de segurança ou tomando as providências necessárias para garantir os direitos e interesses da empresa;

- analisar todos os tipos de contratos firmados pela empresa e avaliar os riscos envolvidos, visando garantir uma situação de segurança jurídica em todas as negociações e contratos firmados com terceiros;
- orientar todas as áreas da empresa em questões relacionadas com a área jurídica, visando garantir que as decisões e procedimentos adotados estejam dentro da lei;
- acompanhar a participação nos processos licitatórios, tomando todas as providências necessárias para resguardar os interesses da empresa, inclusive fazendo impugnações quando necessário;
- recomendar procedimentos internos com objetivos preventivos, visando manter as atividades da empresa dentro da legislação e evitar prejuízos;
- analisar a situação de clientes potencialmente inadimplentes, fazendo as recomendações pertinentes às áreas envolvidas, visando evitar o aumento dos créditos de liquidação duvidosa;
- coordenar os escritórios de assessores jurídicos externos, contratando advogados em outras localidades, acompanhando processos e dando toda a orientação necessária em cada caso;
- assessorar nas negociações para compra e venda de imóveis;
- redigir correspondências que envolvam aspectos jurídicos relevantes;
- preparar defesas administrativas de cunho fiscal, junto aos órgãos envolvidos.

O assessor jurídico que atua na área trabalhista possui ainda as seguintes responsabilidades:

- elaboração de contratos de trabalho, contratos com representantes comerciais;
- participação em mesas redondas com sindicatos (acordos e convenções coletivas, dissídios coletivos etc.);
- acompanhamento das reclamações trabalhistas interpostas pelo empregado, bem como com a elaboração de ações de consignação em pagamento e contestações, recursos e acompanhamentos até as instâncias superiores;
- acompanhamento e elaboração de defesa dos autos de infração lavrados pelo Ministério do Trabalho, decorrentes de fiscalização;

- realização de Auditoria Trabalhista através do exame de todos os documentos na área trabalhista (como contratos de trabalho, recolhimento sindical, previdenciário, fundiário).

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

O mundo está mudando com uma rapidez incrível e com uma intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com volume e a rapidez com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para essas mudanças que atuam de maneira conjugada e sistemática em um campo dinâmico de forças que conduz a resultados inimagináveis, trazendo a imprevisibilidade e a incerteza para as organizações empresariais.

Os desafios da globalização, ao abrir as fronteiras, adentram em mundos completamente novos, criando uma aldeia global única. Este novo cenário oferece oportunidades inovadoras de negócios, mas pode ser extremamente exigente no preparo das organizações e da nação como um todo para delas usufruir.

Desde a Segunda Guerra Mundial, o comércio internacional aumenta a uma taxa que equivale ao dobro do crescimento do PIB global. As grandes empresas mundiais se estendem hoje pelos cinco continentes, ignorando fronteiras e jogando por terra as antigas barreiras nacionais (STORTTI, 2000).

Neste sentido, as organizações funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais que, em conjunto com outras organizações, formam uma grande rede de relacionamentos onde se interligam por processos de maior complexidade e competitividade.

O que se quer afirmar é que todo processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de diversos parceiros, escala elevada com o efeito do processo de globalização.

No que diz respeito aos colaboradores, não é diferente, porquanto à medida que as empresas enfrentam novos desafios, torna-se de vital importância a participação deles em todo o processo de transformação e acompanhá-lo.

Destarte, as empresas devem se preocupar com os recursos humanos. A preocupação não deve ser somente com os gestores do negócio, o que é frequente, mas com todos os colaboradores da organização.

Vê-se uma preocupação frequente com a evolução tecnológica das máquinas, mas em menor grau com as pessoas. Assim, não basta a indústria criar máquinas com elevada tecnologia para o aumento da produção se o colaborador não perceber o verdadeiro espaço e o momento em que sua atividade encontra-se, também, numa etapa globalizada. Portanto, as exigências servem tanto para as organizações quanto para os seus colaboradores. (STORTTI, 2009).

Neste contexto, os RHs sofrem mudanças. Segundo Chiavenato (2014, p. 44),

As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de capital humano e até gestão de pessoas. Diferentes nomes para descrever uma mesma área que tem como finalidade planejamento estratégico para o sucesso empresarial.

A ideia de recursos humanos, tal qual se conhece, é recente. O próprio conceito Gestão de Recursos Humanos é recente. Antes disso, falava-se em Administração de Pessoal, conceito mais restrito. Isto, porque não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, mas um interesse unicamente pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados.

Embora o aparecimento de uma divisão de pessoal nas empresas possa ser constatado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que este assumiu um caráter de maior funcionalidade e importância nas empresas. Surge em um contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controle da força de trabalho, e onde os recursos humanos se assumiam como fator básico de competitividade (FISHER, 2002).

A Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (*human resource management*) é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos da América, uma nova organização com a finalidade de modificar a função do departamento de pessoal que refletia a imagem de uma área de trabalho voltada para as transações processuais e os trâmites burocráticos.

Para Keating (2002), o desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos deve ser visto como intimamente ligado à evolução das relações de

trabalho na organização. A sua legitimidade derivaria da capacidade para lidar com as incertezas provenientes das relações entre os grupos divergentes dentro das organizações.

Estudos comprovam que atualmente a Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com o sujeito, pessoa humana nas organizações, principal ativo da organização (FISHER, 2002).

O desenvolvimento da gestão de pessoas para esta ótica do século XX nos faz perceber que, somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade, as organizações que forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente de seus colaboradores. Neste sentido, o objetivo é também reduzir custos, minimizar etapas de trabalho e agregar valor à organização.

Compreendendo o conceito de Gestão de Pessoas nesta perspectiva, pode-se afirmar que é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados (CHIAVENATTO, 2010).

Focalizar a ARH do negócio da empresa é reforçar as atividades estratégicas que são essenciais na busca pela qualidade de uma empresa num mundo globalizado. Quando as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver.

O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com aumento de capital, incremento de tecnologia, atividade de apoio. Além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se intensificar a aplicação de seus conhecimentos e competências indispensáveis à manutenção e competitividade dos negócios. A busca do conhecimento na empresa deve ser experienciada, vivenciada continuamente, passando por constantes reformulações dos conceitos e entendida como uma nova visão do mundo e de um novo paradigma cultural.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Elas estão investindo mais nas pessoas que os entendem e que sabem como desenvolver, produzir e melhorar suas potencialidades. A gestão de pessoas traz muitos benefícios ao desempenho da empresa. Um grupo coeso, determinado e motivado gera um serviço de excelência, pois se empenha em fazer o trabalho da melhor forma possível, fica engajado na missão da empresa. Sendo treinado, o grupo age com mais competência.

O relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Chiavenato afirma que

Até pouco tempo atrás se acreditava que os objetivos das organizações - como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos - eram incompatíveis com os objetivos das pessoas - como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, segurança e lazer, desenvolvimento e progresso pessoal [...] (2010, p. 55).

Verifica-se que, se a organização quer alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando: a empresa em qualidade, e o trabalhador em serviço. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. Sem organizações e sem pessoas, certamente a lei de oferta deixaria a desejar, criando uma desestabilidade nas empresas (GIL, 2010).

As organizações não funcionam ao acaso; como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam com outras organizações para manterem seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui um mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização; o único integrante racional e inteligente da estratégia empresarial é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da empresa (FLEURY, 2002).

Conforme Ulrich (2010, p. 278), “o diagnóstico organizacional requer parceiros estratégicos de RH para desenvolver um modelo de capacidades necessárias ao sucesso das organizações e para ampliar esse modelo aos seus negócios [...]”.

O RH funciona com o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços das empresas, clarificando e qualificando os objetivos básicos nas estratégias organizacionais. Muitas empresas têm ampliado os investimentos em RH, afinal, são as pessoas que conduzem e garantem o alcance da conquista das empresas na busca de qualidade e cumprindo a missão, através de trabalho e da atividade conjunta (FLEURY, 2002). Segundo Ketti (1998, p. 159), “a visão é a palavra chave para uma empresa. Visão é a imagem que a empresa tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”.

Conclui-se com isto, que toda empresa deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do querer fazer para satisfazer continuamente as necessidades para atingir objetivos e qualidade. Quando as pessoas conhecem a visão pretendida, elas ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir.

Lidar com os recursos humanos não é mais uma responsabilidade exclusiva do departamento de RH, mas envolve uma comunidade de recursos humanos mais ampla em uma empresa, a exemplo da assessoria jurídica. De acordo com Ulrich (2010 p. 282),

Se RH é mais importante que nunca para a competitividade, então gerentes de linha e profissionais de RH devem se tornar defensores de RH. Precisa não só considerar as questões de RH, mas dominar as técnicas para a criação de valor mediante práticas de RH.

As práticas de RH criam capacidades organizacionais que levam à competitividade. O RH domina, calibra e aciona essas práticas para que funcionários, clientes e investidores recebam valores. O profissional de RH do futuro se tornará parceiro empresarial e garantirá o aumento dos resultados.

4.4 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Na gestão de pessoas, a Área de Recursos Humanos (ARH) pode contribuir para a eficácia organizacional através da ajuda à organização em alcançar seus objetivos e realizar sua missão, “o principal objetivo da organização é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.” (CHIAVENATO, 2010, p. 9), em razão da preocupação em atingir resultados. Ela ainda proporciona competitividade à organização, tendo em vista que valoriza o potencial e o talento das pessoas, a fim de que estas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e colaboradores. Também é responsável por proporcionar à organização empregados bem treinados, motivados e satisfeitos, além de autoatualizados, por desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, por administrar a mudança e por manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Na gestão de pessoas, a Área de Recursos Humanos (ARH) é de fundamental importância para a gestão do conhecimento e do aprendizado individual e organizacional. Os profissionais de RH têm sido aqueles que mais têm se preocupado com esta questão nas organizações. São, ademais, aqueles que têm demonstrado maior interesse pelas relações humanas e pensado de maneira mais corporativa.

As organizações, em decorrência das transformações tecnológicas, econômicas, sociais, culturais, dentre outras, precisam assumir novos e importantes desafios voltados a atrair, reter e desenvolver talentos, visando a preservar a autoestima, a motivação e o estímulo dos colaboradores.

A Área é de suma importância para o desenvolvimento e reciclagem dos seres humanos das organizações, visando à plena capacitação profissional num mundo mais competitivo e qualificado, devendo instruir os gestores das organizações a como administrar seus colaboradores diretos de uma forma transparente e objetiva que venham a contribuir com o aumento da qualidade, produtividade e competitividade.

A Área tem uma posição extremamente estratégica e de destaque dentro das organizações, participando e opinando ativamente sobre os negócios, ações, estratégias e investimentos; isso sem contar com outros fatores de peso, como o incremento de novas competências, aumento da credibilidade, apoio aos processos de mudanças, capacitação técnica e gestão do conhecimento.

A Área de RH tem uma importância muito significativa no gerenciamento dos seres humanos nas organizações, assumindo o papel de facilitadora entre as diversas áreas das organizações, de modo que seus talentos tenham plenas condições de desenvolvimento profissional e, com isto, tornar as organizações competitivas e tecnologicamente avançadas.

4.5 O PROFISSIONAL DE RH NA GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de RH é uma área multidisciplinar. Envolve, entre outros, conhecimentos de Sociologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Direito Trabalhista, Medicina do Trabalho, Engenharia do Trabalho, Serviço Social e outros (GIL, 2010).

De acordo com Gil (2010, p. 21), “o profissional de recursos humanos deve possuir formação universitária, preferencialmente em Ciências Humanas”.

Segundo o mesmo autor, o administrador de recursos humanos deverá ser um profissional capaz de comunicar-se de maneira eficaz com a direção superior, com as gerências intermediárias, com os empregados e com públicos externos; propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção de pessoal requerido pela empresa; definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho dos empregados; avaliar os cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes; avaliar o valor relativo de cada cargo para subsidiar as políticas de salários e benefícios; elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; conduzir reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos; fornecer assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos (GIL, 2010).

O perfil do profissional de RH, em virtude das mudanças ambientais, também se altera. Sendo assim, ele passa a ser um consultor especializado dentro da empresa, a quem cabe atender às demandas dos demais gerentes no referente ao pessoal.

O profissional de RH deve apresentar um perfil que inclua: visão generalista; preocupação com os resultados finais da empresa; disposição para atuar em parceria; ação estratégica; atualização; atenção preferencial para a qualificação e

motivação do pessoal; capacidade integradora e habilidade para negociar (GIL, 2010).

Para isso, precisará possuir conhecimento em outros campos que têm a ver com o negócio da empresa, saber compreender os índices e as demonstrações financeiras, manter constante relação com os outros setores da empresa, despende mais tempo com o trabalho estratégico, investir na autoqualificação, esforçar-se para promover ações voltadas à capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como para tornar motivador o ambiente de trabalho. Além disso, deve atuar junto a seus pares como consultor e mesmo conselheiro sobre assuntos de relacionamento humano e ser um negociador (GIL, 2010).

Conforme Rhinesmith, (1993, p. 38), “competência é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”. O autor elenca as seguintes competências: gestão de competitividade, gestão da complexidade, gestão da adaptabilidade, gestão de equipes, gestão da incerteza e gestão do aprendizado.

De acordo com o mesmo autor, a gestão da competitividade refere-se à capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las; a gestão da complexidade trata-se de lidar com muitos interesses concorrentes, contradições e conflitos; a gestão da adaptabilidade, da flexibilidade e a disposição para a mudança; a gestão de equipes de lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais; a gestão de incerteza, de lidar com as mudanças contínuas, pelo equilíbrio adequado entre fluxo e controle e a gestão do aprendizado, de aprender sobre si mesmo, assim como de facilitar o aprendizado dos outros, como Vergara (2013) assegura. Em conformidade com Fleury (2002, p. 52), “competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”.

Orlickas (2010, p. 65) elenca algumas competências requeridas do consultor interno para a gestão de pessoas, que compreende:

Ser um agente de mudanças; estar comprometido com os resultados; estar inteirado dos acontecimentos internacionais e da situação da organização; mostrar racionalidade e isenção; ter um bom nível de cultura geral; conhecer sua área de atuação; agregar conhecimentos; ter facilidade de diálogo e relacionamento; estabelecer uma relação de confiança; ter perfil negociador; colocar ênfase nas pessoas; ter comportamento ético; ter perfil inovador; ter disposição para assumir riscos; ter senioridade e equilíbrio; ter pensamento estratégico; saber compartilhar responsabilidade; perceber e

lidar com sentimentos; propor ações que possam ir à raiz do problema e saber lidar com resistências.

Rhinesmith (1993, p. 37-38) reconhece seis características pessoais como conhecimento, conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão. Por conhecimento, entende-se que precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo. A conceituação diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. A flexibilidade diz respeito à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos em vez de regras e procedimentos. A sensibilidade é necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes. Já o julgamento está associado à qualidade de lidar com a incerteza, cada vez mais presente nas decisões gerenciais e, por fim, a reflexão que oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

Realizando-se uma comparação entre as abordagens dos dois autores acima, se identificam como pontos comuns, no que se referem às habilidades e competências essenciais aos profissionais de recursos humanos, o conhecimento, a sensibilidade, a flexibilidade, conceituação, verificando-se, ainda, que Orlickas não cita explicitamente duas características apresentadas por Rhinesmith que são julgamento e reflexão.

De acordo com Gil (2010), o profissional de recursos humanos assume diversos papéis e, dentre eles, destaca-se o papel de comunicador – que envolve a comunicação eficaz com todos os públicos da empresa; do selecionador – que se relaciona com a busca constante de talentos para fazer parte da equipe; do treinador – que elabora projetos de treinamento de desenvolvimento de pessoas; do avaliador de desempenho – que define padrões e instrumentos para avaliar o desempenho das pessoas; do analista de cargos - que avalia os cargos e as funções da empresa; do motivador - que precisa aumentar o nível de interesse, de satisfação e de realização das pessoas; o de líder que conduz equipes; do negociador que assessora as negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais; de gestor de qualidade atuante na implantação, implementação e acompanhamento de

programas de qualidade e, por fim, de *coach* - que apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados (GIL, 2010).

Segundo a *Society for Human Resource Management*, as especialidades da ARH são as seguintes: “posicionamento; manutenção de pessoal; relações de trabalho; treinamento e desenvolvimento; remuneração; comunicações internas, organização; administração; políticas de planejamento de pessoal; auditoria e pesquisa”.

Assim, o profissional de RH precisa selecionar, recrutar, entrevistar, testar, aconselhar, avaliar desempenho, treinar, projetar planos de cargos e salários, pesquisa de clima, desenhar a estrutura organizacional, assistência à mudança, definir objetivos organizacionais e confeccionar relatórios gerenciais (GIL, 2010).

Conforme Gil (2010), a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

E, para se adaptarem a esse novo cenário, vislumbrado por Gil (2010), os profissionais de Gestão de Pessoas precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas, a fim de atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes, atuar como agente de mudança, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionar competitividade à organização e manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Segundo Chiavenato (2014), as relações de trabalho passaram por três eras que repercutiram nesse setor de modo a alterar não só a sua essência, como também a sua denominação, que foram: industrialização clássica, industrialização neoclássica e a era da informação.

Na industrialização clássica – período posterior à Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 – o ser humano é reconhecido como uma pessoa dotada de energia física e muscular e movido unicamente por motivações de ordem econômica. Predomina, nessa fase, o conceito de mão de obra. É nesse período que surgem os departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Estes, por sua vez, restringem-se a gerenciar “[...] atividades

operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

O pós-guerra vem acompanhado da era industrial neoclássica (1950-1990). Nesse período, os departamentos de recursos humanos (DRH) surgem, substituindo os departamentos de relações industriais. Nesse novo momento do setor de recursos humanos, as pessoas passam a ser vistas como seres racionais e não unicamente mecânicos. A função dos DRHs é ampliada e passa a agrupar também “[...] recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades” (CHIAVENATO, 2014, p.34).

A era da informação (iniciada na década de 1990) tem como ator principal a tecnologia, que forneceu as condições básicas para a globalização econômica. Nesse período, no qual se está vivendo, o conhecimento passou a ser mais importante que o capital, pois permite saber como usá-lo e aplicá-lo de maneira mais rentável. Agora, as pessoas passam a formar a base da instituição, pois é através dos seus conhecimentos e habilidades que a empresa atinge o sucesso. A Administração de Recursos Humanos cede lugar à Gestão de Pessoas, e os trabalhadores passam a ser abordados “[...] como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

Essa nova concepção do trabalhador é essencial para que a organização esteja inserida de maneira positiva no mundo globalizado. O perfil dinâmico, descentralizado e autônomo dos funcionários, em contrapartida, resulta em maiores responsabilidades, aumentando a cobrança no funcionário. Diante desses novos parâmetros, são inevitáveis as mudanças no setor de Recursos Humanos para que este seja adequado às novas necessidades organizacionais.

O Departamento de RH é responsável pelo recrutamento e seleção, pelo treinamento e desenvolvimento, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira, pela gestão de competências, pela diversidade da força de trabalho, pela remuneração, pelas pesquisas de atitudes e tem como missão a valorização dos colaboradores da organização com o objetivo de constituir e manter equipes de trabalho competentes, motivadas e atualizadas, através da promoção da formação e da estabilidade no emprego. Possui funções específicas ao nível da política de

recursos humanos, recrutamento, seleção, admissão de funcionários, gestão administrativa do pessoal, formação e documentação (CHIAVENATO, 2014).

É o responsável pela elaboração da política de recursos humanos da empresa, cabendo-lhe solicitar a sua aprovação à Direção da empresa e, posteriormente, dar-lhe a conhecer a todos os colaboradores. Quando não é contratado algum consultor ou empresa de recrutamento, cabe a este departamento dirigir o processo de recrutamento e de seleção, sendo que é sempre da sua competência a elaboração do plano anual de recrutamento (CHIAVENATO, 2014).

O RH contribui para que os processos de admissão de funcionários que ocorrem na empresa fluam de forma harmônica, auxiliando no desenvolvimento das atividades da empresa.

Após a admissão de um candidato, deverá realizar o contrato de trabalho com o novo funcionário, realizar o acolhimento e proceder mais tarde à avaliação de integração, à semelhança do que faz com outros colaboradores através da Avaliação de Desempenho. Em termos administrativos, o Departamento de Recursos Humanos é o responsável pela transmissão das diretrizes para a atualização salarial e condições associadas, e da análise e aprovação de mapas de férias, listagem de vencimentos, entre outras funções (CHIAVENATO, 2014).

Ainda conforme o mesmo autor, “faz parte igualmente das funções do Departamento de Recursos Humanos detectar as necessidades de formação, e aprovar o Plano Anual de Formação e posteriormente analisar os resultados obtidos” (CHIAVENATO, 2014, p. 35).

Pode-se perceber que o Departamento de Recursos Humanos é responsável pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua das pessoas nas organizações e desempenha um papel fundamental ao nível interno e externo desta, provocando alterações em suas estruturas que vão influenciar nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

4.6 O CENÁRIO DAS NOVAS ORGANIZAÇÕES

São intensas as transformações que têm impactado a sociedade no campo político, tecnológico, social econômico. Vergara (2013) aponta algumas dimensões relevantes no mundo contemporâneo, como a velocidade das mudanças, a era da informação e o processo de globalização, as disfunções do modelo de desenvolvimento e o surgimento de novos valores pessoais e a emergência de um novo paradigma.

É interessante observar que admitimos a necessidade de adaptação das empresas, em resposta às mudanças no ambiente de negócios; no entanto, nem sempre reconhecemos a necessidade de novas qualificações profissionais. É como se empresas flexíveis, adaptáveis às mudanças, socialmente responsáveis e comprometidas com a aprendizagem, pudessem prescindir, abrir mão de pessoas com idênticas características. (VERGARA, 2013)

Ainda, em conformidade com a mesma autora, com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, as organizações descobrem que o grande diferencial, sua maior vantagem competitiva está nas pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que geram e fortalecem a inovação, produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas (VERGARA, 2000).

Gil (2010, p. 32), a respeito dos desafios ambientais afirma que

Os desafios ambientais são forças externas às organizações. Elas influenciam significativamente seu desempenho, mas estão em boa parte fora de seu controle. Os administradores precisam, no entanto, estar permanentemente atentos ao ambiente externo com vistas em aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. (GIL, 2010, p. 32)

Conforme o mesmo autor, estão entre os principais desafios ambientais: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e a responsabilidade social. Elenca, ainda, desafios de ordem organizacional como avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão de pessoas também para

fornecedores e consumidores, *downsizing*, autogerenciamento das equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e terceirização. Cita também, alguns desafios individuais, tais como: identificação com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, *empowerment*, qualidade de vida e manutenção de talentos (GIL, 2010).

Vergara (2013) salienta que, na sociedade da informação, se revela a complexidade, se acirra a competitividade, se fazem parcerias, se formam blocos econômicos, se fortalecem regionalismos e se emergem postulações tribais. Salienta, ainda, algumas forças e fraquezas do modelo de desenvolvimento como o crescimento da consciência ecológica, escassez dos recursos naturais, consumismo; elevado desenvolvimento tecnológico, baixo desenvolvimento interpessoal; aproximação tecnológica e isolamento físico e oferta de emprego para pessoas detentoras de certas habilidades e informações, além do desemprego.

Atrelado a todas essas mudanças, tem-se o surgimento de novos valores pessoais e a emergência de paradigmas, dentre os quais se podem destacar: a crescente exigência dos consumidores, crescente consciência política dos empregados, autocracia em baixa, crescente participação feminina, envelhecimento das populações, mudanças em estilos de vida e valorização do ser humano (GIL, 2010).

À medida que as empresas passam a desempenhar papel cada vez mais expressivo na sociedade, aumentam as possibilidades de serem fontes de distúrbios e desequilíbrios no ambiente em que operam. Surgem então as degradações ao meio ambiente, atreladas ao fluxo intenso de informações, ao acelerado desenvolvimento tecnológico, à ampliação das fronteiras geográficas, à acirrada competição de base global, aos movimentos de cooperação, parcerias e alianças, à elevação da consciência de cidadania do consumidor, além da customização de produtos e serviços, como defende Vergara (2013).

Nas empresas, em decorrência das características, já citadas, do ambiente de negócios, ocorreram gradativamente mudanças nas empresas, tais como: novas formas de trabalho; grande diferenciação de produtos e serviços; ênfase em serviços adicionais; mudanças no fluxo e tratamento das informações; orientação para um mercado global; relevância da ética, parcerias, alianças; visão e ação estratégicas de todos os membros, com orientação para resultados; exercício da responsabilidade social; novas relações entre empregado e empregador; busca de

participação e autonomia por parte dos empregados; estruturas organizacionais flexíveis; ênfase em equipes multifuncionais e autogerenciadas e orientação para o aprendizado organizacional, conforme sinaliza por Vergara (2013).

“O papel da ARH, neste novo contexto, é servir de carro-chefe para as mudanças organizacionais no sentido de ajudar as organizações a navegarem em mares turbulentos” (CHIAVENATO, 2014, p. 150).

4.7 MACROTENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

As macrotendências refletem a necessidade de competitividade das organizações em um mundo turbulento e cheio de desafios e da necessidade de contar com o apoio e suporte dos parceiros internos na consecução dos negócios e no alcance de resultados.

Chiavenato (2014) destaca as principais macrotendências da Gestão de Pessoas, quais sejam: uma nova filosofia de ação; uma nítida e rápida tendência para o *downsizing*; transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna; gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a gerência de linha; uma intensa ligação com o negócio da empresa; ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações; utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal; adequação das práticas e políticas de RH às diferenças individuais da pessoa, completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo; forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa; preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro e utilização intensiva do *benchmarking* como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços (CHIAVENATO, 2014).

A nova filosofia de ação passa a denominar a ARH de Gestão de pessoas e dá ênfase ao reconhecimento das pessoas como seres humanos e não mais como simples recursos e já se fala em administrar com pessoas, ao invés de administrá-las.

Essa nova filosofia considera que

As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões

adequadas para garantir os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2014, p. 450)

A área de RH está sendo reestruturada, reduzida e enxugada até o nível essencial e básico. A reestruturação ocorre com a redução de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões, a desburocratização, a desregulamentação e o desmembramento em unidades estratégicas de negócio, a fim de tornar a empresa mais competitiva (CHIAVENATO, 2014). Essas unidades estratégicas de negócios estão voltadas para processos e focalizadas nos clientes e usuários internos.

Nesse contexto, os gerentes de linha tornam-se os gestores de pessoas desempenhando atividades antes tidas como exclusivas da ARH como treinamento, seleção, e remuneração.

A ARH começa a ser visualizada de forma estratégica, onde seus objetivos são focalizados em objetivos organizacionais como: lucratividade, crescimento, produtividade, qualidade, competitividade, mudança, inovação e flexibilidade.

“Em decorrência desse ambiente turbulento e de mudanças rápidas, a participação das pessoas é cada vez mais requisitada, seja no processo de tomada de decisão ou até mesmo a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-los” (GIL, 2010).

São realçados também os objetivos e necessidades das pessoas a fim de que elas possam obter realização pessoal. Os sistemas de reconhecimento são abundantes e variados e fartamente utilizados e comemorados dentro da empresa.

As empresas passaram a oferecer pacotes alternativos em diversas áreas, tais como treinamento, encarreiramento, benefícios e serviços, a fim de atender as diferenças individuais de cada colaborador.

Surge como uma macrotendência a preocupação em satisfazer o cliente, seja ele interno ou externo, tendo em vista que eles se tornam cada vez mais exigentes. Verifica-se o treinamento em qualidade e produtividade e o incentivo ao trabalho em equipe. A organização começa a primar pelo aumento da riqueza dos acionistas, da satisfação dos clientes e da valorização do patrimônio humano.

Nesse sentido, “a ARH passa a adotar uma postura proativa, de antecipação às demandas e às necessidades da organização. Na busca constante pela melhoria contínua e pela renovação” (CHIAVENATO, 2014).

Para investir nessa melhoria contínua dos processos e dos serviços, a organização usa como estratégia a adoção do *benchmarking* para reter os melhores

talentos e obter o máximo em termos de eficiência e eficácia das pessoas para alcançar o sucesso nos negócios.

4.8 A GESTÃO DE PESSOAS E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

A relação entre a Gestão de Pessoas e as Relações de Trabalho vem sendo estudada em países como os Estados Unidos, desde o final dos anos 1980, mas, no Brasil, essas áreas ainda parecem caminhar de forma separada, cada uma com seu foco: a Relação de Trabalho mais voltada para o nível macro, com ênfase nos contextos socioeconômicos, no mercado de trabalho, nos atores sociais coletivos e no jogo de poder entre eles; e a Gestão de Pessoas, mais centrada no nível micro, orientada para dentro das organizações, com foco na dimensão do indivíduo e na sua relação com a organização (SANT'ANNA et al, 2013).

A crise do modelo fordista de produção e regulação provocou uma intensa flexibilização nas relações contratuais, na jornada de trabalho e na remuneração, o que provocou uma reorganização na demanda e procura nos mercados por atributos de competências diversos dos outrora demandados pelo mercado. Neste sentido, a demanda por atributos de competências cada vez mais abrangentes e sofisticados não vem acompanhada, na mesma intensidade, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão de pessoas, apenas revela a prevalência de modelos de gestão ainda autoritários, centralizadores e conservadores, sobretudo quando se analisa o mercado brasileiro (SANT'ANNA et al, 2013).

Destarte, a modernização em voga no nosso País compreende o que pode ser definido como uma modernização conservadora. Uma explicação para esse fenômeno poderia ser o nosso modelo de produção inicial baseado na escravidão que ainda se perpetua no estilo de liderança empresarial brasileira.

As relações de trabalho, ao se tornarem mais complexas, tanto por conta da transformação das expectativas e necessidades das organizações e das pessoas quanto pela entrada de intermediários na relação entre as pessoas e as empresas, faz com que as empresas necessitem preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantiverem relação de trabalho, independente de qual seja a forma de contratação legal.

As empresas estão sendo pressionadas para rever a forma de gerir pessoas. Essa revisão é efetuada na maior parte dos casos como uma reação das empresas às pressões recebidas e com um baixo nível de consciência dos fatos. Esse baixo nível de consciência provocará o uso inadequado de conceitos e ferramentas e esse uso inadequado criará uma série de efeitos indesejáveis, chamados efeitos perversos.

Dentre os efeitos perversos mais encontrados, Dutra (2010) destaca: a desarticulação conceitual, a exploração do trabalhador, o deslocamento estratégico e a desarticulação com as pessoas.

No que se refere à exploração do trabalhador, verifica-se que os conceitos e as práticas de gestão são mais eficientes para gerar o comprometimento do trabalhador com a empresa e/ou negócio. Esse maior comprometimento permite a empresa obter mais dedicação, mais produtividade, empenho do trabalhador sem necessariamente lhe oferecer contrapartida vantajosa, por exemplo, exigir padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ampliar o nível de exposição e o risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto etc.

De acordo com Dutra (2010), esses efeitos indesejáveis podem ser evitados se as organizações e seus dirigentes se mantiverem atentos às expectativas e necessidades da organização e das pessoas.

Discutir o tema em um contexto onde as relações de emprego parecem desvinculadas da gestão de pessoas, causando um distanciamento entre o nível micro (das organizações) e macro (do mercado) é deveras difícil e causa o aprofundamento destes efeitos perversos.

4.9 A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA - FERRAMENTA NO PASSIVO TRABALHISTA

O Passivo é uma expressão quantitativa do patrimônio que representa a riqueza de terceiros que serve de fonte para a formação de uma substância patrimonial, assim, compreende basicamente todas as obrigações a pagar. Segundo Marion (2012, p.38),

O passivo significa as obrigações exigíveis da empresa, ou seja, as dívidas que serão cobradas, reclamadas a partir da data do seu vencimento. É denominado também passivo exigível, procurando-se neste caso dar mais ênfase ao aspecto da exigibilidade.

O Passivo, desta forma, é uma obrigação exigível, significando que, no momento em que a dívida vencer, será exigida a sua liquidação.

A relevância do Passivo, neste estudo, é de fundamental importância, porquanto é nele que se refletem, sobretudo, os resultados de uma má gestão de pessoas e a ausência da assessoria preventiva trabalhista.

Conforme Martins *et al* (2010), as empresas gastam muito mais dinheiro pagando dívidas trabalhistas, do que evitando-as. Os gastos geralmente são advindos de despesas com advogados, prepostos, peritos, documentação e deslocamento.

Martins *et al* (2010) ressalta que cada empregado é um potencial reclamante, e não existe garantia nenhuma que este não entre com uma ação trabalhista. Por essa razão, é necessário que as empresas tenham ciência e controle do seu passivo trabalhista.

O autor recomenda para uma prevenção eficaz, a identificação da origem do passivo trabalhista que pode estar relacionado à caracterização funcional equivocada; contratos de trabalho mal redigidos; horas extras; equiparação salarial e desvios de função.

Devido ao aumento do grau de escolaridade dos brasileiros e da exigência do consumidor, é comum encontrar empregados mais bem informados sobre seus direitos do que os empregadores, sendo recomendável que os profissionais da área de Recursos Humanos das empresas estejam sempre atualizados sobre as novas normas jurídicas e procedimentos adotados pela Justiça Trabalhista; considerando-se que, por falta de atualização e de assessoramento jurídico, as empresas podem deixar de cumprir rigorosamente a lei vigente, o que pode ser determinante para um insucesso numa reclamatória trabalhista.

Assim surge a necessidade de apoio especializado de advogados especialistas em Direito do Trabalho para atuarem de forma preventiva, esclarecendo e dando o suporte, de forma integral, às dúvidas e lacunas, porventura, existentes, desde o início da relação trabalhista, e minimizando o passivo trabalhista. Os serviços de assessoria jurídica trabalhista podem ser

realizados de três maneiras: *à priori*, *à posteriori*, ou das duas formas simultaneamente. Quando executado *à priori*, será operacionalizada de forma "preventiva", por meio de consultas prévias e esclarecimentos de possíveis dúvidas sobre determinada situação concreta, com a emissão de pareceres. Quando realizada *à posteriori*, tem uma função simplesmente curativa, para resolver um conflito trabalhista já existente.

O assessoramento jurídico-trabalhista preventivo poderá evitar possíveis reclamações trabalhistas futuras perante a Justiça do Trabalho. Assim, evitando, ou no mínimo reduzindo sensivelmente o denominado passivo trabalhista, e preservando a imagem da organização junto a seus funcionários e clientes.

De acordo com Batista (2014), é necessário que todas as empresas mantenham ativamente um controle sobre seu passivo trabalhista, direcionando cada vez mais suas estratégias alinhadas às mudanças de mercado, buscando transformar ameaças em oportunidades, substituindo os padrões administrativos pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, identificando possíveis focos originários de ações trabalhistas e implantando uma política de prevenção que envolva posturas no relacionamento cotidiano com os colaboradores, na implantação de estratégia de defesa judicial e estratégias de relacionamento com reclamantes.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os estudos relativos à Administração e à teoria organizacional têm-se, sobretudo, caracterizado por instrumentais analíticos baseados em modelos mecânicos e orgânicos de organização, próprios do enfoque quantitativo. Entretanto, o enfoque quantitativo, puro e simplesmente, não permite ao pesquisador interpretar a realidade sob novas dimensões, cujos elementos são de natureza essencialmente qualitativa.

Ao abordar a análise de dados, como etapa do processo de investigação científica deste trabalho, na tentativa de identificar especificidades que podem significar melhores condições para o desenvolvimento deste estudo e com o objetivo de construir um entendimento mais profundo dos processos, será feito, também, sob o enfoque qualitativo que tem como pano de fundo a análise de conteúdo, escolhida como o procedimento de análise mais adequado, uma vez que os dados em si (brutos) só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

A divisão construída para a análise dos dados leva em consideração a atuação da assessoria jurídica preventiva na Empresa Comercial Ramos, segundo a moderna gestão de pessoas, bem como as macrotendências da gestão, levando-se em consideração o processo albergado pela área de gestão de pessoas (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar), orientados a estimular o desenvolvimento das competências do colaborador dentro da própria estrutura organizacional, conectando-os com a legislação trabalhista.

Inicialmente, traçar-se-á o quadro da Comercial Ramos quando do início da intervenção da assessoria jurídica preventiva, em seguida analisar-se-á a atuação desta no processo de gestão de pessoas e a evolução do quadro interventivo para, finalmente, refletir sobre o atual quadro de passivos da empresa e ponderar sobre a atuação preventiva e seus resultados na atualidade.

5.1 A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA EMPRESA COMERCIAL RAMOS

A assessoria jurídica foi contratada pela empresa Comercial Ramos no ano de 2009. Ao fazer a contratação da assessoria, os gestores se preocupavam,

sobretudo, com os gastos oriundos das ações trabalhistas e tinham um foco mais genérico na prevenção.

A assessoria estabeleceu como meta não somente a diminuição do número de ações de forma bruta, mas a diminuição do percentual de ações, levando em consideração o crescimento da empresa, o número de empregados e a relação entre a Gestão de Pessoas e as Relações de Trabalho de forma preventiva, sobretudo, e não somente, na atuação após o ingresso da ação em juízo.

O percentual de ações trabalhistas propostas contra a empresa, quando do início da atuação da assessoria preventiva, era de 4,82%, conforme os dados extraídos da Tabela 1. A empresa contava com um quadro considerável de empregados, embora quase três vezes menor que o atual e possuía 18 ações judiciais ativas em que figurava como ré.

Tabela 1 - Número de Processos

	2009	2010	2011	2012	2013
Total de empregados	374	684	856	921	909
Quantitativo de Processos	18	25	21	33	30

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Embora os gestores se preocupassem com uma atuação preventiva, a preocupação era genérica com poucas ações voltadas para o controle preventivo das inconsistências diante da legislação que rege as relações de trabalho do setor em que atua (Quem atua?). Esse acompanhamento era feito pelo gestor de recursos humanos, mas deixava lacunas oriundas da limitação profissional e do não entendimento pleno da legislação.

Foram elaboradas, então, ações estratégicas de monitoramento e prevenção realizadas ao longo do período de 2009 a 2013, segundo a moderna gestão de pessoas, bem como as macrotendências da gestão, levando-se em consideração o processo de gerenciamentos de pessoas pelo gestor de RH nas suas funções de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, conectando a

assessoria preventiva com o gestor de RH e a conexão deste com a mais moderna legislação trabalhista.

5.1.1 Ações realizadas pela Assessoria Preventiva Trabalhista no período de sua atuação junto à empresa Comercial Ramos

A compreensão das ações realizadas pela assessoria jurídica preventiva, na empresa Comercial Ramos, nos ajudará a compreender os dados relativos à progressão das ações judiciais e da redução no passivo da empresa nos anos seguintes à sua atuação.

As ações foram propostas, levando-se em consideração a natureza das ações judiciais propostas contra a empresa e a atuação dos gestores de pessoas como agentes preventivos da prática de futuros atos ilícitos da empresa.

A seguir, são descritas as ações preventivas realizadas e em tópico próprio, posterior à evolução do passivo trabalhista ao longo do desenvolvimento das ações (2009 a 2013).

5.1.1.1 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Agregar Pessoas

Também chamados de processos de provisão ou suprimento de pessoas, estes processos são utilizados para atrair e contratar novos colaboradores para a organização empresarial e se baseia no Recrutamento e na Seleção (CHIAVENATO, 2010).

A determinação do perfil do candidato a ocupar uma vaga de trabalho é uma tarefa difícil e merece especial atenção do gestor. Neste sentido, foi dado especial atenção, junto ao gestor de RJ, no recrutamento, ou seja, na procura dos perfis ajustados à proposta do cargo a ser ocupado, bem como na seleção deste perfil.

Em decorrência dos poderes conferidos ao empregador, no contexto da relação de emprego, os direitos de personalidade podem ser violados quando exercidos de forma abusiva, violando preceitos constitucionais fundamentais. Neste sentido, ao construir o perfil do colaborador, o gestor não deve permitir que características e formações não inerentes ao cargo a ser ocupado (a exemplo de

discriminações como raça, idade ou gênero) constituam o perfil do candidato, atentando para as determinações legais quanto à discriminação.

Para evitar a violação destes direitos que assistem não somente ao empregado, mas a qualquer pessoa humana, o empregador deve ter cautela no exercício do poder empregatício sem abusividade.

Neste sentido, a assistência atuou, orientando os atos dos gestores de RH e diminuindo a probabilidade de haver anúncios ou contratações discriminatórias, lesando direitos fundamentais.

5.1.1.2 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Aplicar Pessoas

Para Chiavenato (2010), o processo de aplicar pessoas advém da necessidade de desenhar, analisar e descrever os cargos, orientar e socializar as pessoas, bem como avaliar o desempenho delas.

A Assessoria solicitou ao gestor de RH que tivesse especial cautela nos critérios a serem adotados em relação à avaliação de desempenho, tanto no que diz respeito às ações positivas como no *feedback* das ações negativas (para evitar futuras ações de assédio), com o intuito de diminuir as práticas discriminatórias, vexatórias e constrangedoras, que abusam do poder diretivo e expõem seus colaboradores, desvirtuando, assim, a avaliação de desempenho, importante ferramenta gerencial.

O objetivo principal era diminuir, dentre as ações propostas, as oriundas de danos morais. As orientações foram de caráter informativo e também fiscalizatório para prevenir danos futuros.

5.1.1.3 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Recompensar Pessoas

Este foi o processo que mais gerou ações judiciais e mais prejudicou o passivo da empresa ao longo dos anos.

O processo de recompensar pessoas, segundo Chiavenato (2010), é uma retribuição aos colaboradores no sentido de recompensá-los pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização.

O Art. 458 da CLT estabelece que, além do pagamento em dinheiro, compreende-se, no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação,

vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornece habitualmente ao colaborador.

As orientações focaram-se, segundo a lógica do mercado nacional e regional, na correta percepção da remuneração, no correto cálculo das verbas trabalhistas e rescisórias, nos cálculos das horas de trabalho, INSS, FGTS, e, sobretudo, na exigência e cálculo das horas extras, bem como da adequada jornada de trabalho, segundo a categoria.

As seguintes ações foram promovidas durante a atuação da Assessoria:

- a) oportunizar o entendimento das diversas rotinas trabalhistas em empresas privadas;
- b) dispor sobre como efetuar os diversos cálculos trabalhistas (férias, 13º, rescisões etc.);
- c) capacitar o setor de RH para que possa atuar na prevenção de passivos trabalhistas;
- e) atualizar os conhecimentos na área trabalhista no que diz respeito à percepção remuneratória;
- f) orientar a empresa em relação ao pagamento dos trabalhadores que beneficiam a empresa, segundo a orientação de programas de incentivo à remuneração, no que diz respeito aos favores fiscais na redução dos encargos trabalhistas e das despesas realizadas com os programas. Verificar conteúdo depois da alteração.

Aconselhou-se o uso de remuneração por competências tanto de forma produtiva quanto qualitativa, seguindo-se critérios objetivos para evitar futuras ações judiciais de compensação de salário e discriminação, cujos resultados fossem perceptíveis e avaliáveis. O Art. 461 da CLT dispõe sobre a equiparação salarial, afirmando que “sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”. O entendimento é também amparado pelas súmulas 202, do Supremo Tribunal Federal, e nº 6, do Tribunal Superior do Trabalho.

O foco da atuação da assessoria foi a diminuição dos valores devidos em rescisão de contratos de trabalho perante a Justiça do Trabalho, bem como a reversão de benefícios fiscais para a Empresa em virtude deste pagamento.

5.1.1.4 A Atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Desenvolver Pessoas

Os processos de desenvolver pessoas são utilizados para a capacitação, educação treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos nas atividades de gestão e trabalho da empresa (CHIANENATO, 2010).

Na era da globalização, da competitividade e da busca por melhores talentos e aptidões, o processo de desenvolver pessoas merece destaque, porquanto há um investimento em treinamento, desenvolvimento e educação que agrega valor ao trabalho do empregado e que, para não resultar em prejuízos, precisa para retornar.

Bons profissionais devem ser valorizados para crescerem em suas carreiras, desenvolvendo novos conhecimentos e habilidades. Entretanto, ao mesmo tempo que aumenta o valor da força de trabalho, implica em investimentos para a empresa, o que pode resultar em prejuízos sempre que o empregado se demitir ou for trabalhar na concorrência, por exemplo.

A empresa foi orientada a se prevenir dos custos envolvidos, inserindo, por exemplo, cláusula de permanência (exigência de um tempo pré-determinado de permanência do colaborador na empresa, após o término do curso, ou o reembolso das despesas custeadas), evidenciando a boa fé objetiva da empresa, ao custear os estudos e qualificação do colaborador, desde que sua permanência também esteja condizente com as outras normas relativas ao trabalho.

Também foi informada dos benefícios em investir em qualificação e no ânimo positivo do empregado frente ao trabalho na empresa.

Uma pesquisa feita pela Universidade de Warwick, no Reino Unido, mostra que trabalhadores mais felizes são também os que mais produzem e contribuem para o avanço das empresas. Concluiu ainda que a felicidade aumenta em cerca de 12% a produtividade dos trabalhadores. Esse estudo foi feito com mais de 700 participantes.¹

¹ Pesquisa disponível em: <<http://sonoticiaboa.band.uol.com.br/noticia.php?i=4656>>. Acesso em: 5 dez. 2014.

5.1.1.5 A atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Manter Pessoas

Os processos de manter pessoas são utilizados para a criação de condições, ambientais e psicológicas, favoráveis ao desempenho das atividades laborais e de gestão. Referem-se à saúde, higiene e segurança no trabalho, bem como à qualidade de vida, ao poder de direção e à disciplina, além da manutenção das relações sindicais.

As orientações dadas em assessoria visaram, sobretudo, um cuidado especial em relação às normas de segurança do trabalho, além dos limites relacionados ao poder de direção.

O Poder de Direção são os limites entre as orientações e funções atribuídas ao trabalhador pelo empregado, segundo a Constituição, a lei, a norma coletiva, a boa-fé e o exercício regular de um direito, a fim de evitar o desvio de finalidade e violar, por exemplo, a privacidade do colaborador (CARION, 2013).

A demissão por justa causa também diz respeito ao Poder de Direção e deve ser observada a aplicação de penalidades aos empregados que descumprirem as obrigações relativas ao contrato de trabalho na forma, na gradação e conforme a legislação trabalhista em vigor, evitando sanções desproporcionais, sendo justas e razoáveis à falta cometida.

A forma de exercício do poder diretivo também é fator determinante do clima organizacional. Temores e inseguranças geram estresses no trabalho, diminuindo a produtividade, propiciando ambientes sujeitos a tensões latentes e aumento o risco de futuras ações judiciais.

A assessoria jurídica atuou no objetivo de criar a cultura de respeito no ambiente de trabalho através do conhecimento das normas repressivas aos comportamentos abusivos, porquanto a assessoria jurídica trabalhista envolve muito mais do que apenas cuidar dos processos existentes. Grande parte do esforço da equipe consultora deverá ser empregada na gestão adequada de pessoal.

Com a correta gestão de pessoal, e a documentação relativa aos empregados, feita de maneira adequada e organizada, por exemplo, o número de conflitos com os empregados que vão parar na Justiça Trabalhista tende a cair drasticamente.

Além disso, a assessoria jurídica orientou os empresários a documentar os fatos que, futuramente, poderiam servir de prova em um eventual litígio trabalhista.

Isto porque, é comum que a falta de registro escrito das advertências dadas a um trabalhador dificulte uma demissão por justa causa.

Além disso, se a empresa passa a cumprir adequadamente as normas trabalhistas, pouco ou nada há de ser pedido na Justiça do Trabalho. Nos raros casos em que ainda se ajuíze alguma ação, a empresa estará munida de provas suficientes para poder contestar, com ampla liberdade de ação, cada alegação feita pelo Obreiro.

É importante que processos de admissão, promoção, demissão e, principalmente, punição dos empregados, tenham o devido acompanhamento para que os conflitos (que são inevitáveis) não gerem demandas judiciais.

5.1.1.6 A Atuação da Assessoria Jurídica no Processo de Monitorar Pessoas

Chiavenato (2010) nos explica que monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação, trabalhando com o autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados.

As organizações funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais que, em conjunto com outras organizações, formam uma grande rede de relacionamentos ligada pela complexidade de relações e pela diversidade das conjunturas de mercado. A escala elevada com o efeito do processo de globalização.

O processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de colaboradores e empregadores, porquanto à medida que as empresas enfrentam novos desafios, torna-se de vital importância a participação destes em todo o processo de transformação e acompanhá-los.

Destarte, questões como flexibilização do tempo e cumprimento de metas são vistas pela legislação trabalhista de forma diferenciada e nova, por exemplo, a regulação do teletrabalho, do trabalho realizado fora da sede da empresa etc.

Novas formas de contratação no mercado devem ser acompanhadas de perto pelas mudanças relativas ao mercado, desafiando a assessoria jurídica trabalhista preventiva a avaliar o caso concreto e orientar os gestores sobre a viabilidade de cada instituto do qual a organização dispõe para firmar novas contratações.

5.1.1.7 Ações Desenvolvidas fora do Setor de Gestão e RH da Empresa

Uma assessoria jurídica preventiva eficaz, além de atuar na prevenção de futuras ações judiciais, também atua no acompanhamento e controle do contencioso (processos judiciais já ajuizados contra a empresa).

Destarte, a assessoria desenvolveu outras ações paralelas à atuação junto à gestão de RH:

- a) realizou o levantamento de todos os processos já em curso junto à Justiça do Trabalho, dando soluções rápidas e eficientes para cada um desses processos, evitando assim condenações à revelia da empresa;
- b) fez o acompanhamento processual apto a não perder prazos e reduzir, ou mesmo evitar gastos desnecessários no curso dos processos;
- c) antecipou os gastos necessários (perícias, certidões e outras diligências), ajudando o empresário a planejar suas despesas com os processos em curso.

5.1.1.8 Ações no Mapeamento e Aplicação de Instrumentos Coletivos de Trabalho

A aplicação dos Instrumentos Coletivos de Trabalho, as convenções ou os acordos coletivos, exige sempre muita atenção e cuidado. Existem infindáveis detalhes que devem ser aplicados ao trabalho, efetivamente prestado pelo funcionário, em função dos referidos instrumentos. A equipe de assessoria fez o mapeamento de todas as convenções ou acordos coletivos que se aplicam aos empregados da empresa.

5.2 RESULTADOS DA ATUAÇÃO DA ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA EMPRESA COMERCIAL RAMOS

Há uma tendência, entre os empresários brasileiros, de considerar que a Assessoria Jurídica (contratar o advogado para atuar regularmente e não caso a caso) é algo dispendioso e ineficaz. No entanto, diante da recente legislação trabalhista, a necessidade de prevenir estes transtornos oriundos deste descumprimento ultrapassa os gastos posteriores com despesas judiciais.

Conforme pode-se notar da tabela 1 (p. 89), houve um aumento progressivo da contratação de funcionários pela empresa Comercial Ramos nos anos de atuação da assessoria que vão de 2009 a 2013. Este aumento foi acompanhado de perto pela assessoria em sua atuação no processo de agregar pessoas.

Comparando o resultado da coleta de dados sobre o número de processos entre 2009 e 2011 conforme a tabela 2 (a seguir), percebe-se que o número aumentou proporcionalmente ao número de funcionários. Este, em 2009, era de 374 e, em 2010, elevou-se para 684. O número de processos, em 2009, foi de 18 e, em 2010, foi de 25. Considerando a elevação do número de funcionários, a quantidade de processos não teve o acréscimo na mesma proporção que o aumento dos funcionários, o que indica uma taxa de sucesso através das intervenções propostas.

Em 2011, o número de funcionários aumentou ainda mais, e o número de processos trabalhistas diminuiu. Em 2012, o número de funcionários continuou aumentando e o número de processos também. Em 2013, o número de funcionários aumentou e o de processos trabalhistas diminuiu.

Proporcionalmente, a taxa de processos em relação ao número de funcionários, em 2009, era de 4,81% e, em 2013, era de apenas 3,3%, o que mostra uma redução de 33% do percentual de ações.

Tabela 2 - Número de ações judiciais trabalhistas e sua projeção ano a ano após a contratação da assessoria jurídica trabalhista

	2009	2010	2011	2012	2013	Admitidos	Demitidos	Total de empregados	Ano
Admitidos	257	434	539	469	373	257	235	374	2009
Demitidos	235	296	408	431	434	434	296	684	2010
Total de empregados	374	684	856	921	909	539	408	856	2011
Quantitativo de processos	18	25	21	33	30	469	431	921	2012
						373	434	909	2013

Fonte: Autor da pesquisa (2014).

Os benefícios da redução, indicados na tabela 2, foram:

- diminuição dos gastos com custos e despesas judiciais;
- diminuição dos gastos com pagamentos de sentenças judiciais,
- melhor previsão com os gastos futuros da empresa;
- indicativo de que o empregado se encontra satisfeito com a empresa em relação à sua postura frente às normas atinentes ao trabalho;
- diminuição do passivo, com consequente aumento dos lucros.

Como se pode constatar, as ações de uma assessoria jurídica são muito benéficas à empresa, evitando longas contendas judiciais e aborrecimentos ao empregador, trazendo tranquilidade para a empresa.

Tabela 3 - Dados da Pesquisa por Ano

	2009	2010	2011	2012	2013
Admitidos	257	434	539	469	373
Demitidos	235	296	408	431	434
Total de empregados	374	684	856	921	909
Quantitativo de Processos	18	25	21	33	30

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Analizando a tabela 5, ver-se-á que o número de empregados admitidos, entre 2009 e 2013, se manteve abaixo do número de demitidos, o que confirma a ampliação da empresa nesse intervalo de tempo, mas, sobretudo, indica uma maior permanência dos empregados na empresa.

Através da assessoria, o acompanhamento processual é aprimorado. A equipe jurídica será capaz de fazer um exame mais minucioso dos processos em curso, gerando teses de defesa mais arrojadas e específicas para cada processo. Isso também aumenta a chance de sucesso e, conseqüentemente, diminui os gastos com pagamento de valores oriundos de acordos e/ou sentenças.

Uma empresa com um histórico de descumprimento de normas trabalhistas e perda de causas judiciais será mais acionada. Assim, se o trabalho preventivo, aliado ao menor número de causas perdidas, for eficaz, a tendência é a diminuição de problemas com a Justiça e uma conseqüente redução do passivo.

Não se pode ignorar que a diminuição da taxa de ações judiciais relacionadas ao aumento do número de empregados em termos percentuais tenha sido bastante exitosa. Mas deve-se considerar que o aumento exponencial do número de empregados se deu em razão de fatores externos à assessoria preventiva.

A Comercial Ramos passou por um processo de expansão consolidando um lugar de destaque na economia da Bahia, resultado de um conjunto de ações que trouxeram um diferencial para os clientes. A variedade de produtos comercializados - mais de 50 (cinquenta) mil itens -, a qualidade, o preço acessível aliado à inovação do autoatendimento, tudo isso foi fundamental para o crescimento da empresa e o aumento dos lucros.

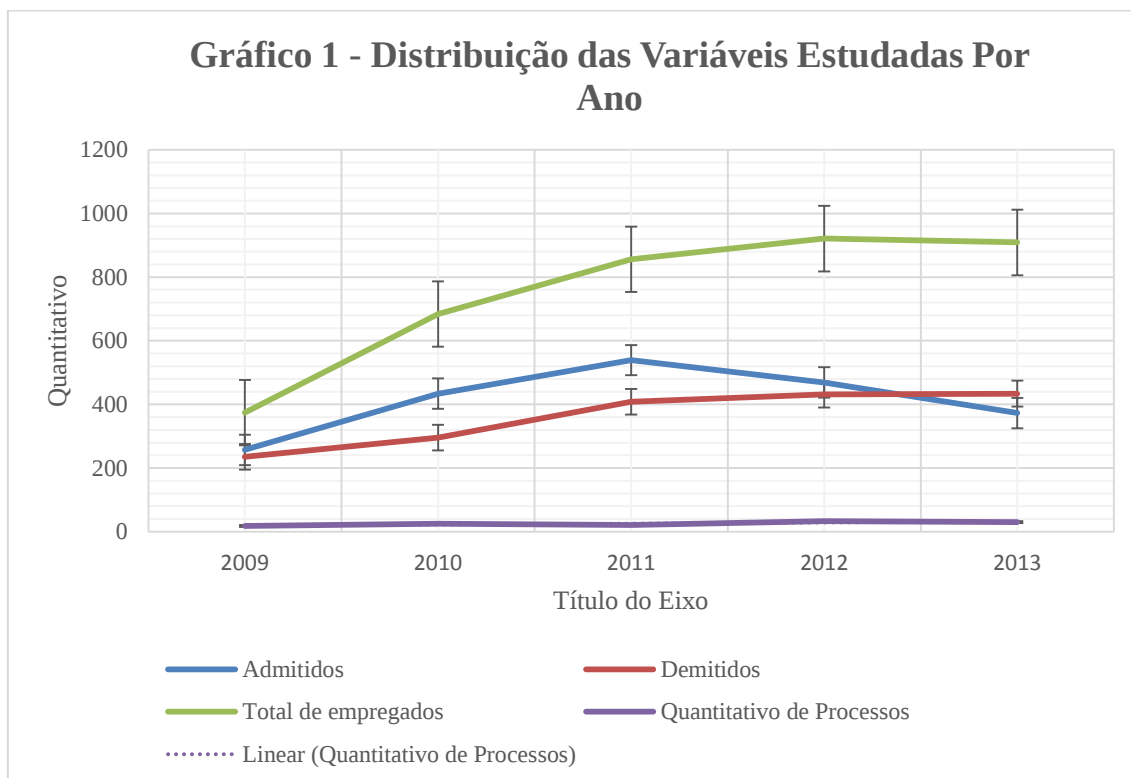
Claro que a expansão da empresa em filiais que obtiveram sucesso foi estruturada numa cultura organizacional que prima pela qualidade de serviços, de atendimento e de produtos. Para as empresas sobreviverem no mercado oferecendo serviços e vendendo produtos tangíveis, há uma necessidade básica a ser atendida, que é a garantia de que os serviços e produtos sejam consumidos. De acordo com Paladini (2004, p. 193),

A Gestão da Qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, convivências, enfim, tudo que ele possa considerar relevante no processo de prestação do serviço. Em um primeiro momento, portanto, a Gestão da Qualidade prioriza eficácia; a seguir, a eficiência e a produtividade. O conceito elementar da qualidade nesse ambiente, assim, é o de perfeita adaptação do processo ao cliente.

A gestão da qualidade na Comercial Ramos obteve êxito, uma vez que atualmente atende uma média de 60 (sessenta) mil clientes por mês, em suas lojas no Estado da Bahia.

Obviamente que, para atender a um número tão elevado de clientes, é necessário um quantitativo de funcionários suficiente e com competências e habilidades para lidar com as mais variadas situações, com capacidade de tomar decisões, solucionar problemas e atender aos clientes com cordialidade e agilidade.

Pode-se verificar, no gráfico 1, que o aumento do número de empregados foi exponencial, cerca de 242% do número de empregados (de 373 para 903), e que o número de processos não subiu proporcionalmente às contratações, ao contrário, diminuiu cerca de 33% (de 4,81% para 3,3%). Estes são indicativos consideráveis da atuação da assessoria preventiva.

Gráfico 1 – Distribuição das variáveis Estudadas por ano

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Estes resultados se justificam pela presença do assessor jurídico durante o processo integrativo de RH, porquanto o orienta nas tomadas de decisões, dirimindo dúvidas judiciais e solucionando problemas diários, o que evita complicações maiores no futuro. Isso porque, como já foi descrito, uma das funções da assessoria jurídica é tomar todas as providências necessárias para garantir os interesses e direitos da empresa, sem prejudicar seus empregados, zelando para que seus Direitos Trabalhistas sejam garantidos e para que possam laborar com maior satisfação e produtividade, contribuindo para o bom andamento e faturamento da Empresa.

O sucesso advindo do comparativo relativo às taxas de crescimento do percentual de empregados e da diminuição do passivo trabalhista deveu-se ao impacto real do trabalho da assessoria jurídica na Comercial Ramos que procurou prevenir, através das ações descritas, infrações às leis trabalhistas através da correta orientação dos procedimentos legais para o cumprimento das exigências da legislação trabalhista.

5.2.1 O teste de Correlação de Pearson e a compreensão das variáveis aplicadas à pesquisa

Para melhor compreender os resultados apresentados, utilizar-se-á do teste de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson remonta ao trabalho conjunto de Karl Pearson e Francis Galton. Sob a ótica dos autores, a correlação é uma medida de associação bivariada do grau de relacionamento entre duas variáveis. A correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas, ou seja, o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis (STANTON, 2001).

O método aqui é quantitativo e se relaciona à estatística. O objetivo foi o de investigar a correlação entre o total bruto de empregados (admitidos e demitidos) e o número total de processos trabalhistas, conforme o indicado na tabela 3.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas das Variáveis Estudadas

	Admitido s	Demitido s	Total de Empregad os	Número de Processos Trabalhistas
Média	414,40	360,80	748,80	25,40
Desvio Padrão	106,51	90,19	229,94	6,19
Mínimo	257,00	235,00	374,00	18,00
Máximo	539,00	434,00	921,00	33,00

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Deve-se atentar para o fato de que análise correlacional tem valores que sempre serão entre +1 e -1. O sinal indica a direção, sendo que os valores que se aproximam de +1 dizem se o grau de correlação é positivo ou se se aproximam de -1. Se o grau de correlação é negativo (tabela 4), neste sentido, o tamanho da variável indica a força da correlação.

Na análise, todos os índices de Pearson Correlation (r) foram positivos, situados entre -1 e +1 (tabela 4), o que leva a dedução de que existe a correlação entre as variáveis número de processos trabalhistas e total de empregados, bem como número de processos trabalhistas e total de demitidos, conforme mostra a tabela 4.

Ao se verificar as variáveis deste estudo, ver-se que, que em ambas as análises, as variáveis possuem correlação positiva, ou seja, quanto mais empregados, maior o número de processos trabalhistas e vice-versa.

Tabela 4 - Análise de Correlação de Pearson entre as Variáveis Estudadas

	Correlação	Significância	Conclusão
Nº Processos Trabalhistas vs Total de Empregados	0,77	0,03	Correlação Forte
Nº Processos Trabalhistas vs Total de Demitidos	0,73	0,04	Correlação Forte

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O resultado da análise da Correlação de Pearson também indicou que há forte correlação entre o número trabalhadores e o total de trabalhadores demitidos (tabela 3). A relação é linear, indicando que se a empresa contrata mais empregados, o número de demitidos também aumenta proporcionalmente. Esse movimento é considerado normal na dinâmica de desenvolvimento das empresas, principalmente considerando a expansão da Comercial Ramos.

Tal expansão acompanha o movimento que tem ocorrido na economia nacional que tem como destaque o ramo da construção civil que, segundo o DIEESE (2013), foram investidos, na cadeia produtiva da construção, R\$ 349,4 bilhões em 2012. Obviamente, que a evolução na construção civil provoca um acréscimo de vendas nas lojas de materiais de construção que é o ramo da Comercial Ramos.

O volume de vendas de materiais de construção cresceu 7,4%, em 2012, batendo o recorde de faturamento de cerca de R\$ 55 bilhões. Em março de 2013, as vendas cresceram 8% em relação a fevereiro, conforme a Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco). A redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para uma cesta de produtos do setor, bem como as condições favoráveis do crédito habitacional foram os fatores que ajudaram no resultado da atividade ao longo desses anos.

O resultado da análise da correlação de Pearson entre o número trabalhadores e o total de processos trabalhistas também traz como conclusão a

correlação forte. Embora a relação do número de processos trabalhistas com o número de trabalhadores demitidos seja forte, cerca de 0,77 (tabela 4), a correlação da variável número de processos e trabalhadores da empresa é ainda maior, 0,73, o que significa, no presente caso, ao contrário do que inicialmente se pensava, que os processos trabalhistas têm mais relação com o total de funcionários (ativos e demitidos) que com os trabalhadores demitidos. Isto porque faz parte do senso comum que os funcionários demitidos são sempre os mais insatisfeitos com a administração da empresa.

Este é um indicativo de que a empresa precisa melhorar a satisfação dos seus colaboradores ativos.

Percebe-se então, da análise da tabela 4, que o número de trabalhadores aumentando, sobe o número de processos (correlação forte), mas este aumento não é obrigatoriamente proporcional ao crescimento do número de funcionários na empresa. Apenas indica sua correlação linear, o que significa que outros fatores, ao influenciarem na dinâmica, podem influenciar para mais ou para menos os resultados oriundos da dinâmica de correlação.

Neste caso, o principal fator impeditivo do crescimento das ações trabalhistas proporcionalmente ao aumento do número de empregados foi a assessoria preventiva, embora esta relação de variáveis estejam correlacionadas.

O monitoramento e aplicação adequada dos Instrumentos Coletivos de Trabalho, as convenções ou os acordos coletivos, aliado às ações realizadas junto ao setor de RH, bem como fora dele, propiciaram à empresa a correta aplicação das regras gerais da CLT, da jurisprudência e das regras específicas destes acordos e convenções, pensadas caso a caso, fatores de diminuição da incidência de processos.

Da análise dos dados, chega-se à conclusão de que existe e é positiva a correlação entre as variáveis: número de processos trabalhistas e número de trabalhadores, mostrando que a preocupação com o capital humano da empresa influencia diretamente nas ações judiciais propostas contra esta, impactando o seu passivo e influenciando no seu desenvolvimento.

Através do Coeficiente de Correlação de Pearson, o gestor poderá identificar os índices que foram mais expressivos, podendo, desta maneira, focar seu plano de ação dentro da empresa.

Uma vez que todas as variáveis demonstraram a correlação do aumento do número de empregados e demissões com o aumento do número de processos trabalhistas na empresa, impactando o seu passivo pelo aumento do número de processos, pode tomar medidas preventivas.

A partir desta análise, o gestor tem à sua disposição uma avaliação preliminar da forma como isso ocorre e poderá continuar a investir na assessoria jurídica preventiva como forma de buscar melhores resultados para sua ação. Para uma melhor utilização dos dados obtidos por esta pesquisa, a administração da empresa pode dispor de uma reunião com seus gestores ou colaboradores com a finalidade de abordar ideias e melhorias para o aperfeiçoamento das ações voltadas para o bem-estar destes na empresa e para o favorecimento de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de relações de confiança, bem-estar e reconhecimento dos seus direitos.

5.2.1.3 Significância do Resultado

O resultado da pesquisa traz um diagnóstico positivo do impacto da atuação da assessoria jurídica na empresa, no que diz respeito ao quantitativo de processos trabalhistas e as possibilidades de diminuição de seu passivo. A diminuição do passivo representa, para a empresa, um menor valor a ser retirado do seu faturamento bruto com compromissos de ordem trabalhista, o que significa maior lucratividade e melhor projeção dos gastos.

A prevenção reduziu a demanda de processos judiciais na Comercial Ramos, implicando em um custo-benefício direto, dada a redução dos gastos do empresário com pagamento de custas judiciais, indenizações, multas, dentre outros.

A assessoria jurídica permanente na empresa também trouxe segurança para o empregador e evitou o desgaste de, no momento em que o empregado entra com a ação trabalhista, ter que constituir um advogado que não conhece a estrutura e os empregados da empresa e ainda precisa de tempo para estudar o caso e elaborar a defesa.

Além dos benefícios diretos já analisados, uma assessoria jurídica preventiva eficaz permite:

- a) um maior controle direto e permanente do contencioso trabalhista;

- b) o controle e diminuição do passivo trabalhista;
- c) o assessoramento no gerenciamento de pessoal (demissão, admissão, promoção, punição);
- d) a prevenção de novos litígios;
- e) o monitoramento e a aplicação dos instrumentos coletivos de trabalho de forma legal e eficaz.

O estudo, neste sentido, se demonstrou de grande relevância para a empresa, pois elucida o papel do assessor jurídico e traz a certeza de que contratar o serviço é uma decisão acertada que só traz benefícios à organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Recursos Humanos (RH) é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças no contexto das transformações operadas na estrutura organizacional das empresas de produção e serviços. A gestão de pessoas tem sido apontada como grande agente destas mudanças, mas também responsável pela excelência das organizações bem sucedidas, demonstrando a importância do fator humano em plena era da informação.

As organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica no que diz respeito às pessoas dela integrantes, com a consciência de que o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

O papel do gestor de RH hoje é o de criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividades globais. Daí a necessidade de administrar estes recursos para obter deles o máximo de rendimento possível, porquanto as pessoas constituem-se parte do patrimônio intelectual da contabilidade da organização.

Apresentaram-se as novas tendências teóricas relativas à Administração de Recursos Humanos, estabelecendo as pontes entre os pressupostos teóricos que fundamentam e orientam a chamada gestão de pessoas na atualidade, apresentando-a como ferramenta indispensável para o melhor aproveitamento do capital humano das organizações.

Sobressair-se na competição global, assim, demanda muito mais do que a criação de produtos e a expansão em rumo a novos mercados. Para vencer este desafio, a organização terá de contar com uma equipe com capacidades múltiplas, incluindo, a assessoria jurídica trabalhista.

A dinâmica do mundo contemporâneo faz com que cada vez mais o Direito do Trabalho saia de um lugar de inércia e se ajuste às demandas criadas pelas novas relações de trabalho. É imprescindível que as empresas atentem, verifiquem e controlem, de forma preventiva, as inconsistências diante da legislação que rege as relações de trabalho do setor em que atua.

Esse acompanhamento, na maioria das vezes, é feito pelo gestor de recursos humanos, porém, estes não se encontram preparados para, sozinhos,

suprir as lacunas que surgem oriundas da limitação profissional de seu campo de atuação e do não entendimento pleno da legislação.

A assessoria jurídica preventiva, ao se aliar à gestão de pessoas, passa a ter um foco estratégico dentro das organizações, buscando soluções, no sentido de minimizar o ajuizamento de novas ações judiciais, e o ingresso de processos, oportunizando uma redução dos custos processuais das empresas, o que possibilita a adoção de novas práticas nas relações de trabalho dentro das organizações.

Hodiernamente, poucos gestores se preocupam com uma atuação preventiva, em geral a preocupação é genérica e o assessor somente é chamado depois de instauradas as ações trabalhistas contra a empresa. Entretanto, o trabalho jurídico preventivo, como o próprio nome assegura, permite ao cliente prejuízos desnecessários, abrindo possibilidades para que a empresa aumente seus lucros e conquiste as metas estipuladas.

Em um cenário complexo onde, muitas vezes, o sucesso da empresa é medido pelo resultado de seus lucros, a atuação da assessoria jurídica preventiva tem muito a contribuir com o aumento desta lucratividade, uma vez que a diminuição do número de processos trabalhista diminui o passivo e melhora o ambiente de trabalho para o colaborador.

Uma empresa onde os colaboradores se sentem respeitados consegue melhorar o seu nível de eficiência. Uma empresa com passivo diminuído tem menores despesas, não compromete o seu patrimônio e, conseqüentemente, aumenta seus lucros. Isto também significa investimento em capital humano.

O desenvolvimento de ações estratégicas de monitoramento e prevenção, que leve em consideração o processo de gerenciamentos de pessoas pelo gestor de RH nas suas funções de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, é capaz de trazer resultados positivos que possam diminuir a incidência de processos trabalhistas contra as empresas e melhorar o ambiente de trabalho das pessoas, conforme se pode evidenciar na análise dos resultados da atuação da assessoria jurídica preventiva na empresa Comercial Ramos.

Os resultados trazidos pela pesquisa trazem um diagnóstico positivo do impacto da atuação da assessoria jurídica na empresa, no que diz respeito ao quantitativo de processos trabalhistas e às possibilidades de diminuição de seu passivo, demonstrando que, quando realizada de forma eficaz, a assessoria jurídica

preventiva é uma forte aliada para o fortalecimento das ações gerenciais e ativas do capital humano da empresa.

O exemplo da Comercial Ramos deveria ser seguido por outras empresas, pois evitaria sérios transtornos e prejuízos oriundos da inadequação de sua atuação à legislação, tanto à própria empresa quanto a seus colaboradores.

Neste sentido, pode-se concluir que, a partir da atuação positiva da assessoria jurídica preventiva, o gestor pode ter a certeza de que poderá continuar a investir nesta como forma de buscar melhores resultados para sua ação. Ciente da forma como a empresa deve se comportar em relação ao seu capital humano, o gestor não só minimiza prejuízos futuros relacionados ao seu passivo, como pode tomar medidas preventivas que facilitem e aperfeiçoem a relação de trabalho e emprego, melhorando o ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Roberta Maria Corrêa de. A PROTEÇÃO CONSTITUCIONAL DO TRABALHADOR – 25 anos da Constituição Federal de 1988. Brasília, Ed. Do Senado, 2013.

BATISTA, Ricardo. **Práticas de gestão de pessoas para reduzir o passivo trabalhista.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/praticas-de-gesta.>> Acesso em: 15 jul. 2014.

BEUREN, Ilse Maria et al. Como elaborar trabalhos monográficos . 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOBBIO, Noberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, G. (Orgs.). **Dicionário de Política.** 11. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

BRENNAND, Edna Gusmão de Góes; PRESTES, Emília Maria da Trindade/ ROSI, Silvio José (orgs.). **Comunidades de aprendizagem e educação ao longo da vida.** Editora Universitária: UFPB, 2012.

CARRION, Valentin. **Comentários à consolidação das leis do trabalho.** 38. ed. at. e amp. por Eduardo Carrion. São Paulo: Saraiva, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Campus, 2014.
_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos Humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COELHO, Napoleão Alves, ALMEIDA, Sergio Geraldo de, ALCANTARA JUNIOR, Daladier Rodrigues de. A importância de uma boa Gestão de Passivo Trabalhista. Minas Gerais: 2008. Disponível em <<http://www.daescola.com.br/>>. Acesso em: 18 maio 2009.

CRESWELL, John W. **Research design qualitative, quantitative. and mixed methods approaches**. 2nd ed. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi, 2002.

DELGADO, Maurício Godinho. Capitalismo, trabalho e emprego – entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução. São Paulo: LTR, 2006.

DIEESE Estudo Setorial da Construção 2012. Nº 65 – Maio de 2013. Disponível em: www.dieese.org.br/.../2012/estPesq65setorialConstrucaoCivil2012.pdf. Acesso em: 17 out. 2014.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa (Org.). *As pessoas na Organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FURTADO, Celso. *Formação Econômica do Brasil*. 2 ed. São Paulo: Companhia das letras, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONCALVES, Nilton Oliveira, **Manual de auditoria trabalhista**: teoria e prática na auditoria trabalhista. São Paulo: LTr, 2006.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. São Paulo: LTr, 2008.

KEATING, J. B. A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. In: CAETANO, A. e Vala, J. (organizadores). Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas, Lisboa: RH Editora, 2002.

KELSEN, Hans. **Teoria pura do direito**. Tradução de João Baptista Machado. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

KETTI, Donald F. (1998). A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser e SPINK, Peter (orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, p. 75-121.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. Curso de Direito Processual do Trabalho. 4 ed. São Paulo: LTR, 2006.

MONTORO, André Franco. Introdução à Ciência do Direito. 20. ed. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2005.

MARTINS, Abílio Vinícios, et al. **A importância de conhecer e evitar o passivo trabalhista**. V Encontro Paranaense de Pesquisa e Extensão em Ciências Sociais Aplicadas e VIII Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Disponível em: http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/viiiiseminario/pesquisa/ciencias_contabeis/artigo_89.pdf.> Acesso em: 06 maio 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATSUO, Sayuri. **O que é assessoria jurídica?** 16.01.2012 Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-que-e-assessoria-juridica-5575803.html>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

MAZIERO, Emerson Adriano. **Como diminuir riscos e evitar Ações Trabalhistas**. Jun/2011. Disponível em: www.contaseg.com.br/.../como_diminuir_riscos_e_evitar_acoes_trabahistas. Acesso em: 10 out. 2014.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2. ed., 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: Ibpex, 2010 (Série Administração estratégica).

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHEIRO, Luiz Fernando dos Santos. **5 benefícios de uma assessoria jurídica trabalhista especializada voltada para empresas**. Disponível em: <http://www.guedesevelloso.com.br/noticias.php?id=23>. Acesso em: 17 out. 2014.

RANGEL, Dráuzio Aparecido Villas Boas. Aspectos jurídicos na gestão de recursos humanos. In: **Manual de gestão de pessoas e equipes**. vol. 2. Gustavo e Magdalena Boog (coord.). São Paulo: Editora Gente, 2011.

RHINESMITH, S. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

SANT'ANNA, A. S; Carvalho Neto, A. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 02-20, mai./ago. 2013.

SANTOS, Danilo Ramos dos. A Importância da Auditoria Trabalhista. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/artigos.htm>> Acesso em: 25 Jun. 2014.

SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Homero Batista Mateus da. **Curso de Direito do Trabalho Aplicado**. vol. 9: Processo do Trabalho. São Paulo: Elsevier, 2011.

Society for Humam Resource Management Disponível em: <<http://www.shrm.org/pages/default.aspx>>. Acesso em: 10 out. 2014.

STANTON, Jeffrey M. (2001), "Galton, Pearson, and the peas: A brief history of linear regression for statistics instructors". Journal of Statistical Education, 9,3. Disponível em:<<http://www.amstat.org/publications/JSE/v9n3/stanton.html>>. Acesso em: 01 dez. 2014.

STORTTI, Maurênio. Globalização: Mitos e Verdades. Porto Alegre: SENAC. Edições-rs.

TEIXEIRA FILHO, Manoel Antônio. **A prova no processo do trabalho**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2010.

TUNES, Elizabeth & MELO, Joana Silvério & MENEZES. Deise de Matos. A atividade de formular problema de Pesquisa. Universidade Católica de Brasília, 2000.

ULRICH, David, (1998). **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Solicitação de autorização para pesquisa

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA EMPRESA
de razão social Multibel Utilidades e Eletrodomésticos Ltda.
e nome fantasia "Comercial Ramos"

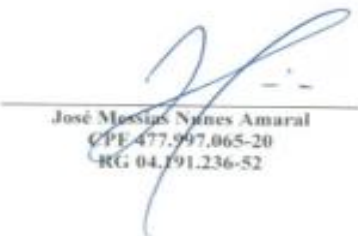
De Vitória da Conquista P/Salvador, 10 de fevereiro de 2014.

Eu, JOSÉ MESSIAS NUNES AMARAL, responsável principal pelo projeto de pesquisa em nível de mestrado, o qual pertence ao Programa Mestrado Profissional – Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA – UFPB), ofertado pela UFPB, venho através da presente, solicitar autorização do Sócio Gerente desta empresa (de nome fantasia Comercial Ramos), o Sr. Enzo Augusto Lomanto Souza Andrade, para realizar pesquisa sob o título A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA GESTÃO DOS PROCESSOS TRABALHISTAS, para o trabalho de pesquisa que tem como objetivo analisar o papel da assessoria jurídica trabalhista preventiva e seus efeitos no número de ações judiciais trabalhistas que são ingressadas contra esta empresa, a Comercial Ramos, Orientado pelo Professor Dr. Eládio José de Góes Brennand.

Contato do pesquisador principal, JOSÉ MESSIAS NUNES AMARAL (77 – 8806-7000, e-mail messiasamaral@advoadogados.com.br) e Orientador Professor Dr. Eládio José de Góes Brennand (31 – 9957-1200, e-mail eladiobrennand@uol.com.br).

Contando com a autorização desta Instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,


José Messias Nunes Amaral
OPE 477.997.065-20
RG 04.791.236-52

APÊNDICE B

Autorização para a pesquisa

Comercial
Ramos

AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Eu, **Enzo Augusto Lomanto Souza Andrade**, Sócio Gerente da EMPRESA de nome fantasia **Comercial Ramos**, com razão social **Multibel Utilidades e Eletrodomésticos Ltda.**, inscrita no CNPJ sob Nº 01.283.600/0001-77, com sua Matriz estabelecida na Av. ACM, Nº 2423, Brotas, nesta Capital da Bahia, autorizo a realização da pesquisa em nível de mestrado, o qual pertence ao Programa Mestrado Profissional – Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA – UFPB), para o trabalho de pesquisa sob o título **A ASSESSORIA JURÍDICA PREVENTIVA NA GESTÃO DOS PROCESSOS TRABALHISTAS**, sob responsabilidade do pesquisador **JOSÉ MESSIAS NUNES AMARAL**, a ser realizada nos arquivos e documentos desta empresa. Afirmando, ainda, que fui devidamente orientado sobre a finalidade e objetivo da pesquisa, bem como sobre a utilização de dados exclusivamente para fins científicos e sua divulgação posterior, sendo que meu nome será mantido em sigilo.

Salvador, Bahia, 17 de fevereiro de 2014.



Enzo Augusto Lomanto Souza Andrade
CPF 022.200.555-66
RG 09.842.506-46

